

Edward De Bono Simplicidad

Edward
De Bono

Simplicidad

Técnicas

de pensamiento para
liberarse de la tiranía
de la complejidad

PAIDÓS PLURAL PAIDÓS PLURAL PAIDÓS PLURAL

Título original: Simplicity

Publicado originalmente en inglés, en 1998, por
The Penguin Group

Traducción de Alicia Sánchez
Cubierta de Joan Batallé

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1998 by McQuaid Group, Inc.
© 2000 de la traducción, Alicia Sánchez Millet
© 2000 de todas las ediciones en castellano,

Ediciones Paidós Ibérica, SA., Mariano Cubí, 92 - 08021

Barcelona y Editorial Paidós, SAICF, Defensa, 599 - Buenos Aires <http://www.paidos.com>

ISBN: 84-493-0823-2 Depósito legal: B-14.127/2001

Impreso en A & M Gráfic, s. 1.,
08130 Sta. Perpétua de Mogoda (Barcelona)
Impreso en España

Digitalizado con fines de uso personal y académico.

Simplicidad

**Edward
De Bono**

**Técnicas
de pensamiento para
liberarse de la tiranía
de la complejidad**

**Las diez reglas de la simplicidad
empiezan en la página 153.**

**Puedes leerlas directamente
para tener una idea de qué va a
tratar este libro o bien esperar
hasta llegar a dicha página y
éstas supondrán un resumen de
lo que ha sido el libro.**

En un mundo cada vez más complejo la «simplicidad» se está convirtiendo en uno de los cuatro valores clave.

- Las investigaciones demuestran que el 9% de las personas no hacen servir el 90 % de las funciones de sus vídeos porque son demasiado complicadas. ¿Qué se puede decir de la familia en la que el reloj del vídeo no esté parpadeando? Que tiene un adolescente en casa.
- En un país pequeño, los empresarios tienen 16000 leyes que cumplir para poder seguir con sus negocios.
- En otro país las leyes sobre impuestos ocupan hasta 40.000 páginas.
- En otro, los campesinos se han sublevado porque no podían entender las nuevas leyes que se suponía habían de cumplir.
- Se dice que Ken Olsen, el fundador de DEC, una vez comentó que en casa tenía un microondas que le resultaba demasiado complicado para utilizarlo.
- Añade ejemplos propios sobre la creciente complejidad del mundo que nos rodea. Envíamelos si lo deseas.
- Una mujer mayor pasó una semana en unas galerías comerciales de Holanda. No podía encontrar la salida. Compraba comida durante el día y por la noche dormía en un banco.
- Las instrucciones para las máquinas, los ordenadores, etcétera, siempre están escritas por los que conocen el sistema y no sirven de mucho a los que no lo conocen. ¿Has visto alguna vez un indicador de carretera que ponga «esta no es la carretera para el aeropuerto»? Los que conocen el sistema no se pueden imaginar los problemas a los que se enfrentan los que no lo conocen.

Suele haber una forma mucho más sencilla de hacer las cosas, si se realiza el esfuerzo de buscarla. La simplicidad no se da por sí sola.

Prueba esta sencilla tarea aritmética:

- i. Suma todos los números del 1 al 10
2. Suma todos los números del 1 al 100

¿Cuál de las dos, es la más sencilla? Piensa antes de girar la página.

La simplicidad es fácil de usar pero puede ser difícil de diseñar. Puede que necesitemos algo de creatividad.

A simple vista parece obvio que sumar los números del 1 al 10 debería ser más fácil que sumar los del 1 al 100. Es cuestión de sumar los números, uno tras otro y conseguir un total de 55.

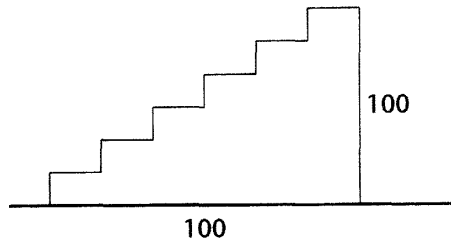
La suma de los números del 1 al 100 parece difícil porque es tedioso, aburrido y es posible que cometamos errores. Por lo que es fácil que pasemos tiempo intentando buscar una forma más «sencilla» de hacer la suma.

No tengas prisa en pasar la página.

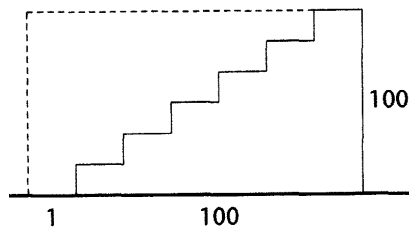
Has de querer buscar la simplicidad. Has de estar motivado para diseñarla.

¿A quién corresponde hacer las cosas más sencillas?

Imaginemos que los números ascienden por una escalera del 1 al 100, tal como vemos en el diagrama 1. El primer peldaño es una unidad más alta, el segundo son dos unidades más, el tercer escalón son tres unidades más... el centésimo escalón serán cien unidades más. De modo que si sumáramos todos los peldaños estaríamos sumando todos los números del uno al cien.



Ahora imaginemos que situamos una escalera similar boca abajo encima de la primera. Una de ellas ha de tener un peldaño más para que pueda encajar con la otra escalera, tal como se ve en el diagrama 2. Ahora tenemos un rectángulo que por un lado tiene 100 unidades y por el otro 101. Para saber el área total basta con multiplicar 100×101 . Eso nos dará el «doble» del total que necesitamos, puesto que hemos añadido «dos» escaleras, hemos de dividir por dos. La respuesta es 5050.



$$\frac{101 \times 100}{2} = 5.050$$

Sugerencia 1

**Si es necesario
hacer algo,
hazlo. No
esperes a que
otro lo haga.**

**Lo que
concierna a los
demás, también
te concierne a ti.**

Todos los países deberían fundar un Instituto Nacional para la Simplicidad.

Por supuesto, un instituto de esta índole puede que rápidamente se volviera burocrático y complicado. Por otra parte, las cosas raramente pasan por sí solas, a menos que alguien esté motivado para hacer que sucedan. Una idea puede ser muy buena, pero no sucede si alguien no se responsabiliza de que se ponga en práctica.

En el mundo de los negocios todo el mundo sabe que la «creatividad» es una buena idea y que es esencial cuando la información, la tecnología y la competencia se convierten en materias primas. Mientras todo el mundo alaba de boquilla la creatividad, en realidad, no pasa casi nada hasta que se « nombra a un campeón » cuya tarea es ver que la creatividad se convierte en una parte activa de la cultura corporativa.

Lo mismo sucede con la simplicidad. La mayor parte de las personas están a su favor (no todas, como veremos más adelante), pero apenas se produce algún cambio hasta que alguien se responsabiliza de que suceda.

Siempre habrá diseñadores con talento y legisladores que se es forzarán en buscar la simplicidad. Puede que en su propio campo lo consigan, pero no repercutirá en el de los demás.

Por lo tanto se necesita un organismo oficial cuya única y exclusiva tarea sea enfocarse en la simplicidad. Habrá cooperación y alianzas con todo tipo de entidades.

Una vez se ha expuesto el juego de una forma clara, la gente se vuelve muy hábil jugando.

El juego de la simplicidad ha de estar definido con tanta claridad como lo estaba el juego de la calidad.

El papel del Instituto para la Simplicidad

1. Una función del instituto sería juzgar nuevas leyes, regulaciones, procedimientos, etcétera. El instituto examinaría estas cosas y luego declararía si son: aceptables, complicadas, demasiado complicadas o excesivamente complicadas. Este juicio se ejercería de una serie de formas: a través de un jurado de expertos, de un jurado elegido al azar, de grupos de enfoque como en los estudios de consumidores, por encuestas de opinión, etcétera. El juicio no tendrá fuerza legal, pero dejará constancia de que algún «organismo» oficial ha expresado una opinión con fuerza. Esto bastaría.
2. El instituto pondría en acción a grupos de trabajo para hallar formas más sencillas de hacer las cosas que parecían demasiado complicadas. Esto se haría en colaboración con otras entidades. El instituto proporcionaría el catalizador y la fuerza propulsora, pero el trabajo lo harían las personas de cada campo.
3. El instituto tendría una función educativa y de investigación. Sería necesario desarrollar métodos para educar a la gente en la simplicidad y potenciarla en procedimientos y diseños.
4. Habría un organismo de supervisión para asegurar que el instituto no se volviera demasiado complicado.

Involucrarse en intentar que las cosas sean más sencillas es bueno para uno mismo y para la sociedad.

Es casi tan importante como la ecología.

La simplicidad se ha de convertir en una moda permanente.

Sugerencia 2

En todos los países podría existir una Campaña Nacional para la Simplicidad

Los detalles prácticos sobre cómo organizar la Campaña Nacional para la Simplicidad están expuestos en el apéndice (véase página 297). Se podría hacer a través de un periódico nacional, periódicos locales, emisoras de radio locales, etcétera. Todo lo que hace falta es la voluntad de hacerlo y una cierta capacidad de organización.

El público estaría invitado a enviar sugerencias de dos tipos:

1. Áreas, asuntos y procedimientos que parecen innecesariamente complicados y que exigen simplificación. Basta con identificar esas áreas. No es necesario ofrecer sugerencias para llevarlo a cabo.
2. Sugerencias específicas respecto a cómo se podrían simplificar ciertas cosas. Es necesario tener presente el sentido práctico, los costes y la aceptación.

Se podrían publicar las sugerencias en cada región y ofrecer premios.

La campaña podría ser un acontecimiento anual. Dicha campaña actuaría paralelamente con el Instituto para la Simplicidad, a fin de prestar atención a la necesidad de hallar la simplicidad.

Capítulo 1

Casi todo el mundo considera la simplicidad como un valor. ¿Por qué?

- **¿Para qué sirve la simplicidad?**
- **¿Cual es su valor?**
- **¿Por qué la necesitamos?**
- **¿Por qué es mejor lo simple?**

La complejidad es ineficaz y una pérdida innecesaria de tiempo, de atención y de energía mental.

Nunca hay justificación alguna para que las cosas sean complejas, cuando pueden ser sencillas.

La simplicidad hace que la vida sea más sencilla

Este título no dice nada, salvo que casi automáticamente equiparamos «simple» con «sencillo». Uno de los principales propósitos de la simplicidad es hacer que realmente la vida sea más sencilla.

El estrés viene de la complejidad, la ansiedad y la frustración. No hay muchas cosas tan molestas y frustrantes como utilizar algún tipo de máquina (electrónica o de algún otro tipo) que no va a hacer lo que se supone que ha de hacer. Las instrucciones son todas demasiado complicadas y la explicación que realmente necesitamos está escondida en lo más recóndito de algún subapartado, además el índice siempre es inadecuado. La primera línea de cualquier manual de instrucciones debería ser: «hay que hacer cuando las cosas no funcionan?».

Muchas veces he sugerido que los ordenadores tuvieran una gran tecla de color amarillo con una S. Sería la tecla para «simple». Al presionarla el ordenador se pondría en «modo simple». Esto podría ser una función estándar y estar programada o se podría programar según las preferencias del usuario.

Aprender las cosas hacia atrás suele ser más fácil que hacerlo hacia delante. Si has de aprender una secuencia de A B C D, por lo general aprendes primero la A, luego la B, luego la C y por último la D. Esto significa que siempre nos movemos de un área que conocemos muy bien a otra que desconocemos. Las probabilidades de distraernos o de equivocarnos son muy altas. Se pierde mucho tiempo de estudio desaprendiendo errores.

Cuando se aprende hacia atrás, se aprende primero la D, luego la C, después la B y por último la A. De este modo siempre se avanza hacia delante hacia un área que ya se conoce. Durante siglos los directores de corales de canto han utilizado este método. Es mucho más eficaz, pero rara vez se emplea en la escuela puesto que los educadores no siempre poseen los mejores métodos de enseñanza.

El cerebro humano hace todo lo posible por simplificar la vida estableciendo patrones de rutina para la percepción y la acción. Una vez identificamos el patrón fluimos con él sin hacer mayor esfuerzo.

Al principio, aprender las cosas hacia atrás puede parecer más difícil, pero en la práctica resulta ser más fácil y sencillo. Mientras esto se aplica a secuencias directas, no es tan sencillo hacerlo a nivel conceptual.

Estados Unidos puede que sea el único país del mundo donde no hay control de pasaportes cuando se abandona el país. Mientras hacía largas colas a la espera de un cuidadoso examen de mi pasaporte, con frecuencia me preguntaba qué se le ha pasado por alto a los Estados Unidos. ¿Qué ganan los países que tienen estrictos controles de pasaportes a la salida del país, que los Estados Unidos no se hayan dado cuenta? Me imagino que la ganancia es muy pequeña en comparación con el coste del trastorno.

Abandonar la India es un proceso bastante complicado. Se ha de pagar una tasa de aeropuerto en moneda local, luego se ha de pasar el control de pasaportes y después te ponen un sello de salida. ¿Por qué?

En muchos casos parece que los procedimientos fueron establecidos hace muchos años, posiblemente por buenas razones; continúan porque nadie ha pensado en cambiarlos.

En el grupo de países de Schengen* en Europa, ahora es posible pasar de un país a otro sin ningún control de pasaportes. Esto es una gran mejora en la vía de la simplificación.

El verdadero propósito de pensar es abolir el pensamiento. Como sistema de información autoorganizado, el cerebro humano permite que la información entrante se organice sola en patrones rutinarios. (Véase mi libro *The Mechanism of Mind*.) Estos patrones forman la base de la percepción. Por esa razón, cuando vemos algo lo reconocemos al instante, en lugar de tener que averiguar cada vez lo que es.

* Los países de Schengen son los países de la Unión Europea que han firmado el convenio de libre circulación de bienes y personas dentro del espacio comunitario así definido. (N. de la t.)

Siempre existe la posibilidad de que haya una forma más simple de hacer las cosas.

Aunque no siempre sea así, vale la pena invertir algún tiempo en pensar y hacer un esfuerzo creativo para intentar hallar un enfoque más simple.

Esto mismo sucede con la acción. Si se tienen once prendas de ropa cuando te levantas por la mañana tienes 39.916.800 formas de vestirte. Hay once opciones para la primera prenda, diez para la segunda y así sucesivamente. La vida sería muy lenta y complicada, si cada mañana tuviéramos que pensar en todo ello. De modo que las rutinas simplifican la vida en lo que concierne a la percepción y también a la acción.

Es cierto que podemos quedar atrapados en las rutinas y que el pensamiento creativo es necesario para salir de la trampa, pero éstas tienen su valor al simplificar la vida.

La simplicidad ayuda a que las cosas resulten más fáciles de hacer

Con frecuencia la forma tradicional de hacer las cosas es larga y complicada. A veces se puede hallar una forma más fácil.

Hay 131 participantes en la eliminatoria de un torneo de tenis. ¿Cuántos partidos se han de jugar para que quede un campeón?

Es posible descubrirlo de la forma tradicional haciéndolo hacia atrás. Ha de haber un partido en la final. Habrá dos en las semifinales y así sucesivamente. Al final llegaríamos a la primera ronda. Algunos jugadores pasarán directamente a la segunda ronda.

Hay una forma más sencilla de hacerlo.

Si ha de haber un ganador tendrá que haber 130 perdedores en el torneo. Puesto que cada perdedor surge de un partido, tendrá que haber 130 rondas para que se produzcan 130 perdedores. Es así de sencillo.

No sería justo sugerir que siempre existe una forma más sencilla de hacer las cosas.

Un experto es alguien que ha conseguido tomar decisiones y emitir juicios de una forma más sencilla, sabiendo en qué se ha de centrar y qué ha de ignorar.

Siempre existe la «posibilidad» de que haya una forma más sencilla. A veces puede que no exista o que sea muy difícil de encontrar.

Hallar una manera más sencilla no suele ser fácil.

Se podría argüir fácilmente, que siempre sería mejor emplear la misma rutina tradicional, en lugar de buscar una forma más simple, que puede que ni siquiera exista. Este enfoque estándar puede ser «más sencillo» desde el punto de vista de la funcionalidad. No lo niego. Sin embargo, a veces, la forma más sencilla es tan sorprendentemente simple, que bien vale la pena invertir algo de tiempo y esfuerzo en buscarla.

Los expertos hacen que progresivamente la vida les resulte más fácil simplificando sus juicios y decisiones. Con el tiempo, aprenden cuáles son las cosas importantes que han de buscar. De un montón de datos saben seleccionar lo que realmente importa. Aprenden a ver los factores clave, para decidir entre una situación u otra. Aprenden a desestimar los factores que ofrecen menos confianza, que sólo funcionan temporalmente. Un buen médico sabe enfocarse en el signo o síntoma principal.

Una red informática se puede programar para hacer lo mismo. Con el tiempo aprende a confiar sólo en algunas características y a confiar menos en otras.

Diseñar para fabricar significa prestar atención para hacer que las cosas sean más fáciles de producir. Algunos de los resultados de esta actitud relativamente fácil son espectaculares. Un fabricante de automóviles solía unir un techo solar desde sesenta puntos distintos. Ahora se monta tan sólo desde tres.

Los ingenieros de producción suelen estar lo bastante capacitados como para hacer frente a las situaciones complicadas y con frecuencia ya no se dan cuenta de las mismas. Un diseño pensado en la simplicidad puede hacer que las cosas sean mucho más fáciles.

Las cosas siempre tienden hacia la complejidad, no hacia la simplicidad.

Los que están acostumbrados a la complejidad ya no son conscientes de ella e incluso añaden más elementos, aumentando aún más la dificultad.

No existe una evolución natural hacia la simplicidad. En la práctica las cosas se vuelven cada vez más complicadas, porque se añaden funciones y nuevas características. No siempre es factible volver al principio y empezar desde cero, cada vez que se ha de añadir algo. Es muy común en el marco legal, donde se añaden un sinfín de cualificaciones y enmiendas a las leyes existentes. No es práctico volver a diseñar en cada paso. Incluso aunque lo fuera, no habría demasiada motivación para hacerlo.

Algunas personas están tan acostumbradas a la dificultad del sistema, que ya no lo consideran complejo. Así que, sencillamente, van añadiendo parches sin orden ni concierto.

Se dice, posiblemente sin razón, que los taxis de Londres han de ser lo bastante altos como para que los pasajeros lleven sombrero de copa y que también se les pide que lleven un fajo de heno para el caballo. Por lo general no hay un mecanismo inherente para destruir las leyes, cuando ya han dejado de ser útiles. Quizás a todas las leyes se les debería dar un tiempo de duración cuando son creadas.

De tanto en tanto se hace algún esfuerzo genuino para simplificar las formas; no obstante, el proceso resulta difícil si sólo lo llevan a cabo personas que conocen el sistema. No pueden comprender cómo es que alguien puede hallar ambigüedades o dificultades. Quizá podría existir un organismo de «corto alcance» profesional que se pudiera contratar para «malinterpretar» las instrucciones básicas. Entonces los expertos tendrían que ser más listos que las personas simples para que éstas no cometieran más errores.

**Sería mejor
simplificar un
proceso que
enseñar a la
gente a hacer
frente a la
complejidad**

Pasó mucho tiempo antes de que los Estados Unidos aceptaran que en la mayor parte del mundo (siendo personas extranjeras los que los van a usar mayoritariamente), en los impresos de inmigración, la fecha se escribe poniendo primero el día, luego el mes y después el año, en lugar de primero el mes, luego el día y por último el año, como se hacía en el país. Sin duda sería más sencillo enseñar a unas cuantas personas a examinar los formularios que a millones de visitantes. Esto ya se ha corregido.

De este ejemplo extraemos un tema importante: ¿a conveniencia de quién están diseñados los impresos? ¿Están diseñados a conveniencia de los que los leen y los archivan o lo están para que sean fáciles de entender y facilitar la cooperación de los que los rellenan? Ambas cosas rara vez coinciden. Quizá los formularios deberían obtener un sello de aprobación del Instituto para la Simplicidad.

Algunas funciones requieren trabajadores cualificados. A veces, es porque la función se ha desarrollado con el paso del tiempo y se ha vuelto más complicada. Los trabajadores aptos escasean y resultan caros. Si no puedes encontrar trabajadores competentes en el mercado, tendrás que formar a los que ya tienes. Muchos procesos se podrían simplificar si realmente se intentara hacerlo.

¿A quién concierne simplificar los procesos? Esto se podría clasificar como «calidad», «reingeniería» o «diseño para la fabricación». Probablemente, sería mucho más eficaz si existiera un propósito en firme de hacer las cosas más sencillas.

Cuando trabajé para DuPont enseñando los métodos de pensamiento creativo, me dijeron que la aplicación de la creatividad había reducido el número de movimientos de piezas en un punto de un proceso, hasta en un 80%.

Revisar y volver a examinar los procedimientos, los procesos y los asuntos que no son problemáticos puede simplificar mucho las cosas. Demasiadas veces utilizamos el pensamiento para resolver problemas y corregir los defectos.

Una vez se haya establecido la simplicidad como valor clave, podremos mejorar en esa dirección.

A las personas les resulta difícil, porque la civilización nunca ha hecho ningún intento de simplificar el pensamiento.

Fuera de las áreas técnicas, la percepción es mucho más importante que la lógica. Sin embargo, hemos insistido en orientarnos hacia la lógica.

La principal función del pensamiento no es resolver problemas, sino mejorar lo que estamos haciendo y hallar cosas nuevas que hacer (el valor de la creación).

Una vez vemos la simplicidad como un valor podemos empezar a avanzar hacia ella.

Pensar es un proceso complejo porque nunca hemos intentado que fuera fácil. Nos hemos enredado en intrincadas reglas de lógica y cualificaciones filosóficas, cuando la mayor parte del pensamiento práctico tiene lugar en la «percepción». Siempre he creído que la mayoría de los errores no son de lógica, sino de percepción. David Perkins, de la Universidad de Harvard, me ha dicho que su investigación apoya este punto de vista y que casi el 90 % de las equivocaciones, en realidad se deben a errores de percepción.

Cuando comprendemos de qué modo la percepción se basa en la conducta de las redes neuronales del cerebro, como sistema de información autoorganizado, podemos diseñar herramientas muy sencillas para pensar. Estas herramientas son tan simples, que las utilizan los niños de cuatro años en la escuela (Clayfleid College, Brisbane) y los altos ejecutivos de algunas de las corporaciones más grandes del mundo como Siemens (la corporación más grande de Europa).

Un explorador regresa de una isla recién descubierta. Dice que ha visto un volcán que sacaba humo y un extraño pájaro que no podía volar. ¿Qué más había allí? El explorador dice que sólo vio el volcán y el pájaro. Eso fue todo lo que le «llamó la atención». Si se le envía de nuevo a la isla y se le da un sencillo marco para «dirigir la atención»: mira al norte y anota lo que ves. Luego, mira al este y anota lo que ves. Después al sur y al oeste. Ahora, el explorador puede dirigir su atención a voluntad, en lugar de estar esperando a que algo interesante «capte» su atención.

Las lecciones para el pensamiento CoRT (Cognitive Research Trust, «Consortio de Investigación Cognitiva») se vienen utilizando en las escuelas de todo el mundo desde hace veinticinco años. Son tan sencillas que algunos académicos quedan muy decepcionados por su sencillez. Susan Mackie, una gran profesora, ha enseñado algunas de estas herramientas en el fondo de una mina de platino en Sudáfrica, a mineros analfabetos que hablan hasta catorce lenguas distintas. No creo que haya muchas situaciones educacionales en mayor desventaja.

Por primera vez, se han proporcionado a los trabajadores sencillas herramientas de pensamiento que les permiten responsabilizarse de su trabajo y de sus vidas.

El pensamiento no sólo está relacionado con la filosofía contemplativa, sino con la acción en el mundo real.

El efecto sobre los trabajadores ha sido extraordinario. Por primera vez, tienen algunas herramientas sencillas para responsabilizarse de sus vidas. Ha aumentado la productividad, ha bajado el absentismo y se ha incrementado la seguridad laboral. Ahora, los trabajadores se van a casa y por primera vez en su vida han hecho presupuestos. Un hombre contaba que había enseñado estas sencillas herramientas a sus tres esposas y que hacía tres meses que tenía paz. Otro hombre explicaba que su primera esposa había dejado de pegarle cuando aprendió las herramientas de pensamiento. Una disputa entre dos conductores de locomotoras subterráneas había cesado al instante, cuando ambos usaron la sencilla herramienta Vop (visión de otras personas). Un grupo de estos mineros que había sido entrenado en los sencillos métodos de pensamiento, expuso unas sugerencias de seguridad tan buenas, que están siendo estudiadas por el Consejo Nacional de Seguridad e Higiene Laboral.

En Irlanda, John O'Sullivan, el presidente ejecutivo de la compañía ALPS, empezó a enseñar las herramientas para el pensamiento a sus empleados. Gracias a sus sugerencias la compañía ha ahorrado tanto dinero que puede pagar pagas extras a los «pensadores». En Barry Lynch, el personal de producción tuvo una formación tan buena que un grupo de trabajadores diseñó un nuevo teclado de ordenador, que se está fabricando actualmente.

Una vez más en Sudáfrica, Susan Mackie estaba enseñando en una escuela muy pobre de una zona marginal. Dividió a la clase en dos mitades. A una mitad le enseñó sólo cuatro herramientas del programa CoRT; a la otra mitad no se las enseñó. Cada alumno llevó a la escuela 5 randes (unos 150 centavos americanos de la época). A finales de año el grupo que había estado usando las sencillas herramientas había conseguido un beneficio de 45.000 randes. El otro grupo había ganado 10000 randes.

En Australia los jóvenes que no pueden encontrar trabajo, se unen para formar un «club de trabajo», del que uno de ellos es el responsable. El índice normal de éxito es del 40 %. Jennifer Sullivan era responsable de dos «clubs de trabajo». Todos los jóvenes socios de los clubs eran sordos. En uno de los clubs consiguió un 100% de empleo (fijo). En el otro, consiguió un 70 %. La diferencia se debía a que les había enseñado algunas de las herramientas básicas para el pensamiento CoRT.

**La complejidad
implica un
esfuerzo
descentrado.**

**La simplicidad
implica un
esfuerzo
centrado.**

De modo que unas sencillísimas herramientas para «dirigir la atención» consiguen que la vida sea más fácil y sencilla. El pensamiento no ha de ser complicado. Estas herramientas son tan sencillas, que un académico canadiense dijo por escrito que no podían funcionar, porque, en términos filosóficos, eran demasiado sencillas. Esto es como decir que en términos filosóficos no existe el queso, pero no es así. Con frecuencia ésta es la diferencia entre la teorización académica y la aplicación en la vida real. La simplicidad existe y puede ser muy poderosa.

Los sistemas sencillos son más fáciles de instalar, de controlar y de reparar

Los sistemas sencillos suelen ser más fáciles de manejar. Esto parece evidente, aunque puede que exista la duda de por qué he empleado la palabra «suelen». ¿Seguro que por definición los sistemas sencillos «siempre» son más fáciles de manejar? Depende del punto de referencia que tomemos para la simplicidad. Por lo general, la simplicidad se refiere a las personas, pero también se puede referir al propio sistema. Es posible tener un sistema que sea sencillo en sí mismo (pocas relaciones, pocas partes que se muevan, etcétera) pero que sea difícil de manejar.

Los sistemas sencillos son más fáciles de instalar. Aunque esto no siempre es así. Por ejemplo, un sistema que se ha de ajustar manualmente, puede ser más sencillo que uno que tenga un mecanismo de autoajuste, pero que será más complicado de montar porque el ajuste tendrá que ser muy preciso. Una cámara con enfoque automático es más sencilla de usar que una en la que el enfoque es manual, pero tendrá un mecanismo más complicado.

**¿Simplicidad
respecto a qué?
El punto de
referencia
podría ser el
propio sistema o
el usuario del
mismo.**

Aquí tenemos dos aspectos.

i. La simplicidad ha de tener un punto de referencia: ¿sencillo respecto a qué? Los puntos de referencia suelen ser: el propio sistema; el sistema en términos de usuario.

2. Los comentarios que se hacen en este libro no están expresados en el sentido filosófico usual de «siempre» y «nunca», sino en el sentido de «suele» y «en general». Así que, es posible que encuentres excepciones especiales para los comentarios que hago; no obstante, éstos todavía se hallan en el ámbito de «lo general». Sócrates solía pasar todo su tiempo buscando excepciones raras y especiales para cualquier cosa que dijera alguien. Debía haber sido de lo más irritante.

Cuando un sistema complicado va mal, suele ser difícil explicar qué ha pasado exactamente. El fallo puede estar en varios sitios. Cuando se estropea un coche, al conductor normal y corriente le cuesta saber qué ha pasado. Cuando un médico encuentra un fallo en el complicado sistema del cuerpo humano, no siempre le resulta fácil saber qué sucede. En un sistema sencillo hay pocos puntos que revisar y pocas interacciones que examinar.

Hay un enfoque modular para la simplicidad. Al montar las cosas se ensamblan unos cuantos módulos. Los distintos módulos estándar se pueden unir para dar una variedad de productos. Llegó un momento en que se decía que la General Motors estaba haciendo eso con su producción de automóviles.

Los ordenadores personalizados funcionan del mismo modo. Telefoneas a Dell y les pides exactamente lo que quieres que tenga tu ordenador personal. Si los módulos son estándar, consigues lo que has solicitado.

El enfoque modular facilita el diagnóstico y la reparación. Revisas cada módulo y reparas el que se ha estropeado. A los médicos les encantaría poder hacer esto con el cuerpo humano: el trasplante de órganos es un intento de hacerlo. La modularización, separar en bloques y crear unidades, es uno de los enfoques básicos para la simplificación, pero puede resultar exagerado.

Desglosar las cosas en unidades menores, descentralizar y diseñar modularmente son aproximaciones a la simplicidad, todo ello mientras no se pierda de vista la unidad del propósito general.

Con frecuencia la simplicidad implica renunciar a un valor por otro.

Cuando cada decisión y cada orden han de proceder de un mando central y filtrarse a través de otras esferas de mando, el sistema se vuelve complicado. Cuando los líderes locales tienen la capacidad para tomar decisiones, dentro de marcos claramente definidos y con objetivos generales claramente marcados, el sistema es más sencillo y funciona mejor. Se ha de poner énfasis en el marco «definido». Si éste no está en su sitio, todos los que toman decisiones en una zona, toman una diferente y el resultado es un intrincado caos que es muy difícil de controlar.

Como se verá en este libro, la simplicidad suele ser un asunto de «canje». Por una parte, se gana en simplicidad, pero por otra puede aumentar el riesgo en otro aspecto.

Una máquina es sencilla y simple en su conducta, pero se ha de ajustar para que se adapte a distintas condiciones. Una máquina con ajuste automático, con un enfoque de luz electrónico y un sistema de control informatizado es mucho más compleja, pero se ajusta sola.

Los procedimientos simples ahorran tiempo, dinero y energía

Una vez más esta afirmación no es rotunda.

En los peajes de las autopistas, los coches se han de parar para pagar el peaje. En general, es necesario que haya personas para controlar los peajes, puesto que los conductores raramente tienen el cambio exacto para pasar por el peaje automático. Ahora hay sistemas en los que el conductor no tiene que parar. Un lector ubicado en el peaje registra la tarjeta electrónica del coche. Luego se le envía la factura al conductor. Este tipo de sistema ayuda a fluidificar el tráfico y facilita el funcionamiento. Puede que sea más caro de instalar, pero ahorra muchos sueldos al reducir el personal de los peajes. Al mismo tiempo, también se ha de tener en cuenta el coste de facturación y recepción de pagos. Este sistema ahorra tiempo en el viaje.

Del mismo modo, la venta electrónica de billetes en los aeropuertos ahorra tiempo, energía y salarios.

El Centrelink es un atrevido intento del gobierno australiano para simplificar la vida de los usuarios de las distintas agencias de ayuda social. También puede simplificar la administración.

El gobierno australiano está probando un atrevido experimento. Ahora, todas las agencias de ayuda social se han agrupado: las de desempleo, becas de estudios, ayudas infantiles, pensiones, etc. Esto significa que en lugar de que una persona tenga que ir de una agencia a otra por toda la ciudad, sólo tendrá que ir a un sitio para arreglar todos los asuntos. No cabe duda de que esto es mucho más sencillo desde el punto de vista del usuario. También puede simplificar la administración y los costes de los edificios. Este es un atrevido experimento de una muy necesaria simplificación de sistemas universalmente complicados, que están más diseñados (o que han evolucionado) desde el punto de vista del proveedor que del receptor. Muchas veces la actitud es: «Da gracias de que te demos una beca, no esperes que te lo pongamos fácil».

Una empresa tiene control sobre su sector del mercado. Puede elegir expandirse o no hacerlo. Una cadena de tiendas minoristas puede optar por abrir una sucursal en esta ciudad, no en aquella otra. Si un almacén agota sus suministros es su problema. Por el contrario, el servicio público tiene determinado su mercado por los legisladores. Es preciso hacer frente ya, y a nivel universal, a los dictámenes de los legisladores.

Los clientes también tienen «derecho» a exigir servicio. Por con siguiente, es muy fácil ser crítico ante las aparentes ineficacias de la burocracia del sector público. En ningún otro sector se necesita tanto una campaña de simplificación permanente.

Hay una atracción estética hacia la simplicidad, tanto en el arte como en la ciencia, quizás incluso más en esta última.

Descubrir la simplicidad subyacente de un proceso es mucho más probable que resulte de mayor utilidad que la compleja e imaginativa descripción de un fenómeno.

A veces, he sugerido que se podría abolir el puesto de trabajo de un funcionario público y que éste siguiera recibiendo su sueldo completo. El coste no sería mayor que si la persona estuviera todavía trabajando y se podrían evitar los gastos de mantenimiento. Esa persona tendría libertad para aceptar un segundo empleo (eliminando el anterior) y obtener dos sueldos. Esta idea es coherente a nivel económico, pero nunca se aceptaría. (Por su puesto, el puesto de trabajo tendría que ser eliminado por completo y no transferido a otra persona.)

La motivación para simplificar no suele ser muy fuerte, porque implica abandonar trabajos (sería como ponerse uno mismo la soga al cuello).

La simplicidad es elegante

La simplicidad tiene un atractivo estético. Se puede manifestar en términos arquitectónicos, de vestir o de una teoría científica. Los científicos siempre están buscando teorías sencillas para explicar muchas cosas. En cierto sentido, toda la ciencia se ha basado en la búsqueda de la simplicidad. Antes de la ciencia moderna, todos los sucesos se explicaban a través de la interacción entre diferentes espíritus, dioses, duendes, etc. Basta con mirar el panteón griego o la cosmología hindú, para ver lo complejas que pueden llegar a ser las explicaciones. No hay límite para la complejidad de las descripciones. El psicoanálisis es un ejemplo más moderno. La finalidad de la ciencia es pasar de la descripción imaginativa sin límites a buscar los sencillos mecanismos subyacentes.

El cerebro humano es un sistema muy sencillo capaz de trabajar de una forma muy compleja.

La sencillez y la elegancia de la arquitectura griega, de la georgiana y del movimiento Bauhaus ilustran la atracción de la elegante simplicidad. Esto mismo se puede aplicar a la escritura y a la poesía. La sencilla y elegante metáfora puede ser más poderosa que la prosa más rebuscada.

Fuera del arte, la complejidad por la complejidad no tiene valor alguno.

La complejidad siempre es el fracaso de la simplicidad.

Al mismo tiempo, también existe la atracción de la riqueza de la arquitectura gótica y barroca. No es una cuestión de exclusión mutua. En la estética, puede coexistir el atractivo de lo sencillo y elegante con el de lo recargado y rebuscado. Si te gusta el pescado, no quiere decir que no te guste el buey. Si te gusta Bach, no quiere decir que no te pueda gustar también Peter Gabriel.

Fuera del campo de la estética, la complejidad por la complejidad no tiene valor alguno. En algunos momentos, la complejidad es necesaria, porque todavía no se ha hallado una forma más sencilla de hacer algo, pero no la valoramos como tal. Puede que queramos funciones y conductas complejas, pero aun así nos gusta que éstas sean expresadas de la forma más sencilla posible. Un restaurante puede que desee ofrecer una amplia gama de platos, pero que también quiera simplificar sus pedidos, cocina y entrega.

Hay personas que valoran un estilo de vida sencillo y otras que disfrutan de la variedad y de la riqueza; no obstante, puede que también prefieran evitar las molestias, las complicaciones y las frustraciones.

La simplicidad es poderosa

La simplicidad es poderosa en todo el sentido y aplicación de la palabra. Esto se debe a que la simplicidad es una unificación en torno a un propósito.

**La simplicidad
no es natural.**

**Has de elegirla
para que
suceda.**

**Para conseguir
la simplicidad,
has de desearla
con fuerza.**

Capítulo 2

- **El reto de la simplicidad**
- **La búsqueda de la simplicidad**
- **El esfuerzo de simplificar**
- **La necesidad de simplificar**
- **Invertir en simplicidad**

El reto era inventar un juego real donde cada jugador sólo tuviera que mover una pieza.

La primera regla de la simplicidad es deseirla

A veces, es posible que la simplicidad se produzca de forma natural. Hay algunas personas que la desean tanto, que cualquier cosa que hacen resulta sencilla. En general, la simplicidad no sucede porque sí. Has de querer simplificar las cosas. Ha de haber un impulso, una necesidad, una motivación para hacer que todo sea más sencillo.

Hace muchos años, asistí a una cena en el Trinity College de Cambridge, me colocaron en la mesa de honor, al lado del profesor Littlewood, destacado y famoso matemático. Empezamos a hablar de diseñar juegos de ajedrez para ordenador. Estábamos de acuerdo en que el ajedrez no era un juego muy sofisticado, debido a que adquiere dificultad a través de la complejidad. Hay muchas piezas y movimientos distintos. No cuesta mucho conseguir dificultad a través de la complejidad. Lo rebuscado es conseguir la dificultad a través de la «simplicidad». De modo que me impuse un reto, le dije que inventaría un juego real en el que cada jugador sólo tuviera que mover una pieza.

Me marché e inventé el juego de la L que se puede aprender en unos veinte segundos. Se juega sobre un sencillo tablero de cuatro por cuatro. Cada jugador tiene una pieza en forma de L que se puede colocar en cualquier posición cuando le toca su turno, siempre que no cubra exactamente los mismos recuadros que en la jugada anterior. Además, existen dos comodines que cubren sólo un cuadro y que no pertenecen a ningún jugador. Tras mover la pieza de la L, un jugador (opcional) puede mover cual quiera de los comodines a otra posición. Es así de sencillo.

El propósito del juego es bloquear al oponente, de modo que no tenga sitio para mover su pieza.

En este juego no se puede vencer ganando. Sólo se puede ganar si el oponente también gana.

Los dibujantes de chistes gráficos se enfrentan constantemente al reto de la simplicidad. ¿Cómo se puede expresar un concepto complejo de forma sencilla?

Hay casi 18000 movimientos posibles. El juego ha sido analizado varias veces en ordenadores y no existe ninguna estrategia para ganar que el primer jugador pueda utilizar para asegurarse la victoria.

No hace mucho, el fabricante estadounidense del juego (Mark Chester), me pidió que diseñara un nuevo juego que acompañara al de la L, a fin de ofrecer un producto con una presentación que llevara dos juegos. Me propuse el reto de diseñar el primer «juego de justicia social». El resultado ha sido un juego todavía más sencillo que el de la L y se practica sobre un tablero de tres por tres (como para el tres en raya). Es un juego de justicia social porque no se puede ganar ganando. Si intentas hacer todo lo posible para ganar, pierdes.

Contactar con: Mark Chester, Rex Games (USA)

Tel.: 1 415 777 2900 ó 1 800 542 6375

Fax: 1 415 777 1013

Página web: <http://www.rexgames.com>

Los dibujantes de dibujos animados siempre se enfrentan al reto de simplificar. Han de transmitir en un pequeño marco, frecuentemente con caracteres estándar, lo que a veces pueden ser conceptos complejos. Esto es la simplicidad creativa en su punto álgido. Soy un admirador de los hábiles dibujantes. Un escritor puede enlazar frases para dar vueltas tranquilamente en torno a un tema y, a veces, consigue que tenga sentido. Un dibujante de dibujos animados no puede. El dibujo ha de ser fresco, claro, sencillo y divertido. Para que éste tenga gancho, el concepto ha de ser sencillo, aún cuando el dibujo sea elaborado. Hay momentos en los que un dibujo funciona en varios niveles, pero en cada uno ha de ser sencillo y claro.

Hay momentos en los que la complejidad de una máquina permite mayor simplicidad en su funcionamiento.

Actualmente, los ordenadores nos permiten hacer cosas de una forma mucho más sencilla que antes.

Un redactor publicitario se enfrenta a tres retos: hallar un mensaje sencillo, encontrar un tema que dé de sí y que sea evocador y conseguir expresar el mensaje de una forma clara. Es la combinación de la riqueza y la simplicidad lo que no es corriente. El famoso eslogan de Avis «Nosotros lo intentamos más» estaba expresado de una forma muy sencilla, pero con un extenso significado: nosotros intentamos complacerte, no creemos saberlo todo; siempre estamos mejorando; estamos a su servicio, etc. Este reto no es tan distinto del reto al que se enfrenta un dibujante.

Los diseñadores de programas informáticos siempre se están enfrentando al reto de la simplicidad. Hacerlo de la forma complicada puede requerir docenas de líneas de códigos. La forma sencilla puede que sólo ocupe media docena. ¿Tiene importancia? El enfoque más rápido es más fácil de anotar, de comprobar y utiliza menos espacio en el disco. Hoy en día los ordenadores tienen tanta capacidad, que probablemente no importa si el programa es innecesariamente largo. Lo más importante es que sea más sencillo para corregir los errores o modificarlo.

Puesto que los ordenadores son tan rápidos y potentes, a veces es posible que algo sea sencillo de una forma complicada. Por ejemplo, existen varias fórmulas con las que se puede calcular el flujo de agua alrededor del casco de un barco (o el aire en torno a un ala de un avión). Con un ordenador se puede hacer como un «proceso repetitivo». Esto significa crear un modelo en el que cada elemento de agua (o aire) interactúe con el otro. Este proceso se repite una y otra vez, hasta dar un resultado final más exacto que el que se conseguiría a través de una fórmula. La paradoja es que el enfoque interactivo es mucho más tedioso y largo, aunque básicamente sea sencillo. El ordenador hace todo el trabajo y, por ende, simplifica usar un enfoque sencillo, que sin su ayuda habría sido mucho más complejo.

Cuando se escriben e imparten charlas y seminarios, suele ser necesario comunicar asuntos complicados de una forma sencilla.

La meta principal de la comunicación es la claridad y la simplicidad. Por lo general van juntas, pero no siempre.

La comunicación siempre se entiende dentro del contexto y de la experiencia del receptor, independientemente de lo que se pretendiera.

Supongamos que quieres ilustrar algunos de los aspectos del cambio.

Empiezas con la letra «a» y luego añades otra.

En cada punto, la combinación de letras ha de formar una palabra reconocida. De modo que la secuencia podría ser:

a (a)

at (en)

cat (gato)

coat (abrigo)

actor (actor)

factor (factor)

factory (factoría)

En algunos casos se añade una letra. En otros puede que haya una inserción. De vez en cuando hace falta una reestructuración total, como en el caso de «coat» a «actor».

Ésta es una forma sencilla de demostrar que el cambio, a veces, puede ser simplemente una añadidura, pero que en otras ocasiones, también se precisa una reestructuración de la base. Una vez puse este ejercicio en mi página web (<http://www.edwdebono.com/>) y algunos contribuyentes hicieron secuencias de casi doce etapas.

En cualquier comunicación existe el reto fundamental de la simplicidad. ¿Cómo se puede expresar esto de una forma sencilla y clara? La complejidad puede conducir a la confusión. Al mismo tiempo (como en las instrucciones), has de imaginar las ambigüedades y malentendidos que puedan surgir. Has de intentar evitarlos. Un mensaje demasiado sencillo, puede ser elegante pero dar lugar a malas interpretaciones. Cuando empiezas a escribir las reglas de un juego te sorprendes al descubrir que una regla, que a uno le parece muy clara, fácilmente puede ser mal interpretada por los jugadores, aunque sean muy inteligentes.

Puesto que la simplicidad parece fácil, creemos que no cuesta de alcanzar. Cuando no es fácil de conseguir, desistimos demasiado pronto.

La razón es que estos rara vez parten de cero. Juegan a otras cosas y tienen otros hábitos. Por consiguiente, puede que interpreten las reglas basándose en sus conocimientos. Por ejemplo, la regla del juego de la L, en la que un jugador simplemente mueve la pieza a otra posición nueva, puede ser mal entendida al menos de dos formas:

1. Algunos jugadores creen que la ficha sólo se puede mover deslizándola hacia la nueva posición, no obstante ésta se puede levantar, girar y colocar en cualquier parte que el jugador desee.
2. Algunos jugadores creen que una «nueva posición», significa un nuevo emplazamiento para toda la ficha. Basta con que uno de los cuadrados que cubre la ficha en el sitio nuevo sea diferente de los que cubría en la anterior.

La simplicidad no es sencilla

Cualquier idea creativa valiosa, siempre será lógica a posteriori, de no ser así no podríamos apreciar el valor de la misma. Siempre seguiría siendo una idea loca o al menos, hasta que se cambiara de paradigma. Puesto que tales ideas son «lógicas» vistas retrospectivamente, siempre hemos creído que se podían alcanzar con la lógica, sin que la creatividad interviniera para nada. Esta ha sido la creencia que ha prevalecido hasta nuestros días y que es totalmente falsa. Se basa en sistemas de información pasivos. En los sistemas de información autoorganizados «activos», se forman patrones asimétricos. Lo que significa que la ruta de A a B puede dar un rodeo, pero la de B a A es directa. Esta es la base del humor y de la creatividad.

Imagina que una hormiga se encuentra en el tronco de un árbol. ¿Qué posibilidades tiene de llegar a una hoja en concreto? En cada punto de inserción de una rama disminuyen las posibilidades. En un árbol de tamaño medio las posibilidades de que una hormiga llegue a una hoja específica son de una entre ocho mil, o sea, no muy altas. Ahora, imagina la hormiga habiendo llegado a la hoja. ¿Qué posibilidades tiene de volver al tronco?

En general, estamos demasiado dispuestos a aceptar la primera solución como válida. Para seguir pensando, necesitamos creer que existe una solución más sencilla o mejor.

Una entre una o el 100%. Del tronco a la hoja hay muchas ramas y caminos posibles. De la hoja al tronco no hay ramas. Lo mismo ocurre con la creatividad y la simplicidad. Una vez se ha logrado una solución creativa o sencilla, al mirar atrás parece que siempre fue así.

El peligro es que la gente llega a creer que la simplicidad es fácil. Cuando no la consiguen, piensan que en esa situación en particular no es posible hacerlo.

La simplicidad no se producirá hasta que las personas no estén dispuestas a trabajar en firme y realizar un verdadero esfuerzo para conseguirla.

Demasiado fácil de satisfacer

Cuando hallamos la solución a un problema, estamos tan contentos que nunca nos detenemos a reflexionar para descubrir si había otra vía «mejor» o «más sencilla». Hemos encontrado una «respuesta» y eso se supone que ha de bastarnos. Pasamos al siguiente problema. Puede que sea la naturaleza humana o la resaca de los años escolares, donde había una respuesta correcta y si la tenías habías triunfado. Desgraciadamente, la vida real es algo más compleja que los problemas que nos planteaban en los libros de texto. Es posible que no sea demasiado difícil hallar una forma, aunque sea estándar, de hacer algo y luego hallar una manera mucho mejor de hacerla. Hay un refrán que dice: «Lo bueno es enemigo de lo mejor». Sencillamente significa que si tenemos algo que es lo «bastante bueno» o «adecuado», raramente haremos un esfuerzo para encontrar algo mejor.

Si llegas a creer que la simplicidad es un valor tan real e importante como los costes, te esforzarás más por conseguirla.

Las alternativas evidentes no son más que algunas de las soluciones que se pueden hallar o diseñar.

Cuando estamos estudiando costes, a veces nos esforzamos en buscar otra solución diferente a la primera que acudió a nuestra mente. Si la primera opción es bastante cara, continuamos buscando otra que resulte más barata. ¿Podríamos acostumbrarnos a realizar el mismo esfuerzo para hallar algo más «sencillo»?

Si realmente crees que la «simplicidad» es tan importante como el «coste», puede que realices ese esfuerzo. Tengo la impresión de que muy pocas personas lo creen.

Cuando estamos buscando alternativas exponemos las que son más evidentes. Muchas veces estamos convencidos de que éstas cubren todas las posibilidades.

¿Cómo pesarías a un gato?

Podrías pesar una caja de cartón alta en una báscula y poner el gato dentro. Después, tendrías que restar el peso de la caja, del peso total y así sabrías lo que pesa el gato.

Podrías drogar al gato o esperar a que se durmiera y luego colocarlo cuidadosamente sobre la báscula.

Podrías colocar algo de comida sobre una báscula con una base más amplia, anotar lo que pesa la comida y cuando el gato saltara sobre ella para comer, observar la diferencia del peso.

Es evidente que hay un modo más fácil de hacer todo esto. Sostienes al gato en brazos y te subes a la báscula. Después restas tu peso del total.

La simplicidad es importante como valor deseado.

La simplicidad es aún más importante como hábito mental permanente, como estilo de pensamiento.

La voluntad de buscar otras alternativas se parece a la de querer buscar soluciones mejores. Has de confiar en que existan alternativas (o soluciones) más sencillas. No hay garantía de que sea así o de que podrás ser capaz de encontrarlas. Se trata de estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en esa búsqueda. En más de una ocasión puede resultar una pérdida de tiempo, pero, en general, hallarás otras soluciones y alternativas mejores, que si te hubieras contentado con lo primero que se te ocurrió.

¿Te gustaría que tus padres te hubieran puesto el primer nombre que les vino a la mente?

La simplicidad como valor y como hábito

Si algo es un valor, se tiene en consideración. Si la simplicidad es un valor definido, harás un esfuerzo para mejorar las cosas en esa dirección. Si la simplicidad es un valor, apreciarás sugerencias que faciliten las cosas. Si la simplicidad es un valor reconocido, se convierte en una parte de tu pantalla de juicios donde buscas o contemplas las cosas. Si la simplicidad es un valor, ese valor puede formar parte de cualquier pensamiento o discusión.

Por lo tanto, es evidente que estoy muy a favor de que la simplicidad se considere como un valor real.

Más importante aún que la simplicidad como valor, es la simplicidad como hábito. Esto significa que se convierte en una parte automática del proceso de diseño, siempre que se usa el pensamiento. Los valores se pueden pasar por alto, pero no los hábitos.

**Si la simplicidad
tiene tanto
valor, ¿cómo es
que hay
personas que no
les gusta?**

Capítulo 3

- **Por qué a algunas personas les gusta la complejidad**
- **Por qué algunas personas odian la simplicidad**
- **Por qué a algunas personas les decepciona mucho la simplicidad**
- **El simplismo**
- **El exceso de simplificación**
- **Por qué has de conocer muy bien el tema para simplificar**

Existen algunas razones muy prácticas de por qué muchas personas se deleitan con la complejidad y odian la simplicidad.

¿Tiene valor la complejidad?

Si deseas que te tomen en serio, escribe un libro que sea muy complicado, en francés, a ser posible. Entonces, pueden suceder varias cosas.

1. Si realmente no tienes nada que decir, es mejor conseguir que sea lo más rebuscado posible, de no ser así, la gente se daría cuenta de que no estás diciendo nada.
2. A los críticos les encantará el libro, porque se sentirán privilegiados por ser los únicos que lo entienden.
3. Los críticos podrán escribir mucho sobre el libro, cosa que nunca sucede con un libro sencillo.
4. A los académicos les encantará, porque, como es natural, para leer el libro se requerirá una habilidad especial para interpretarlo y explicarlo a las personas normales y corrientes.
5. Nadie se atreverá a criticar el libro porque la gente no estará segura de haberlo entendido.
6. Cualquier filósofo puede leer en el libro lo que desee porque su complejidad exhorta a cualquier interpretación.
7. Las personas comprarán el libro para mostrar su superioridad cultural, pero no lo leerán.
8. Se creará un culto en torno a la mística del libro.
9. Se dará por hecho que el autor es un pensador profundo, que se está esforzando por expresar pensamientos tremendamente complejos.
10. Un número de autoproclamados intelectuales disfrutará mucho con la complejidad.

La forma más sencilla de ser «superior» es fingir que se entiende lo que otros no pueden comprender. Para eso se necesita complejidad.

Los asuntos aparentemente complejos proporcionan trabajo a los intérpretes de esa complejidad. Las cosas sencillas eliminan esa función.

Si cree que estos comentarios son injustos, sencillamente téngalos presentes y mantenga los ojos abiertos. Encontrará muchas pruebas que los justifican. Descubrirá que existe una mística y una adoración de lo complejo, por parte de quienes no pueden entender lo fácil.

La forma más sencilla de ser «superior» es comprender lo que la gente corriente no puede entender. Si el tema es simple, ¿cómo puedes demostrar tu superioridad? El pseudoentendimiento de lo que realmente es ininteligible es un gran juego, que tiene muchos jugadores.

Por qué algunas personas odian la simplicidad

Es posible que algunas personas realmente disfruten con la complejidad, al igual que a otras les gusta la intriga. Puede que a algunas personas realmente les guste la complejidad, del mismo modo que a algunas les gusta la arquitectura gótica o barroca. Las mentes de estas personas están siempre ocupadas con la dificultad. Por otra parte, la simplicidad es mucho más difícil de conseguir. Es necesario ver qué hay detrás de ella. Me pregunto cuántos físicos se quedaron realmente decepcionados cuando Einstein propuso su fórmula $E = mc^2$

La simplicidad resulta muy difícil cuando no se conoce bien el tema. No se puede hablar de nada. Con la complejidad siempre se puede sacar la punta a algo.

Tal como he dicho antes, también existe un miedo subyacente de que el papel del intérprete ya no sea necesario, si el tema es lo bastante fácil como para que la gente corriente lo pueda comprender y utilizar. Los académicos sienten una gran inseguridad al respecto.

La simplicidad antes del entendimiento es simplista; la simplicidad después del entendimiento es simple.

También se produce un fuerte sentimiento de «injusticia». Si te has estado esforzando por comprender la complejidad de un tema, ¿por qué se ha de simplificar para que también lo entiendan los demás? Es injusto.

Además hay un gran componente de celos. Si alguien se las ha arreglado para producir algo sencillo, aparecen los celos básicos del «¿Por qué no se me habrá ocurrido a mí?».

Paradójicamente, cuanto más intensos son los celos y el odio, mayor es el verdadero aprecio de lo que se ha simplificado. ¿Por qué tener celos de algo que no merece la pena?

El simplismo

Por supuesto, todo el mundo reivindica que la verdadera justificación de odiar la simplicidad es que no es simple sino «simplista».

Es muy cierto que si alguien no comprende realmente un tema, puede que tenga un enfoque «simplista» del mismo. Si un gobierno no tiene bastante dinero, ¿por qué no imprime más billetes? Esto es un enfoque simplista, que en el pasado condujo a una altísima inflación en muchas economías de Sudamérica. Esta práctica sólo tocó a su fin cuando se comprendió mejor el monetarismo.

«Si das más dinero a la gente, todos están contentos.» Ésta es una visión bastante simplista de la naturaleza humana.

En el pasado, cuando la ciencia no estaba tan desarrollada, todos los fenómenos se debían a la acción directa de algún espíritu. Cuando las cosechas crecían o cuando se perdían, era debido a algún tipo de acción «personal» por parte de un dios o espíritu. Era necesario aplacar a estos seres con sacrificios de alimentos u otras ofrendas. Aunque estas explicaciones eran muy útiles dentro de un marco de creencias, puede que se hayan considerado simplistas.

El exceso de simplificación significa llevar la simplificación hasta tal punto que se ignoran otros valores.

Con frecuencia, el término «simplista» significa pasar de golpe de un fenómeno observado a una explicación directa y simple, dejando a un lado toda la complejidad de la situación.

Es un tanto simplista creer que poner sanciones sobre un país conseguirá realmente cambiar la conducta de sus líderes. No obstante, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas no deja de hacerlo, probablemente porque no se puede hacer nada más.

El exceso de simplificación

El exceso de simplificación no significa lo mismo que «simplista». Simplista quiere decir que no se entiende un tema y entonces se tiene un enfoque simplista. Simplificar en exceso implica que se ha simplificado demasiado un asunto y que se han pasado por alto aspectos importantes. Muchos economistas creen que el «monetarismo» antes mencionado, es un «exceso de simplificación» de la dinámica de la inflación. En la práctica funciona, pero al precio de inhibir el crecimiento.

Nos hemos excedido en la simplificación. Hay quien cree que la arquitectura moderna ha ido demasiado lejos en su afán de buscar una simplicidad elegante.

¿Cuándo se ha de detener el proceso de simplificación?

Cuando estoy dando una charla escribo continuamente sobre las transparencias que pongo en el retroproyector. Me llevaría mucho tiempo dibujar figuras humanas completas, por eso hago sencillas figuras con rayas. ¿Por qué no simplificar aún más las cosas dibujando cortas líneas verticales para representar a las personas? Porque dichas líneas no se podrían identificar como personas. Lo que se ha ganado en simplicidad se ha perdido en claridad de comunicación.

Para simplificar un tema realmente es preciso conocerlo muy bien.

La simplificación termina cuando los valores que derivan de la misma quedan descompensados por el gran número de valores que se han perdido. El exceso de simplificación significa ir en pro de ésta, sin tener en cuenta la pérdida de los otros valores. Puedes simplificar una salsa, para que resulte más sencilla de hacer, pero tendrás que prescindir de todos los sabores.

Mientras el exceso de simplificación supone un peligro real, esta expresión es empleada con demasiada facilidad por aquellas personas a quienes no les gusta la simplicidad, por todas las razones que hemos destacado antes en este capítulo. Es una acusación fácil de hacer. También sugiere que la persona que la hace posee un conocimiento más profundo sobre el tema, aunque no suele ser así. Son los que no conocen bien el tema los que insisten en la complejidad.

El gran dilema

Para simplificar algo, se ha de conocer muy bien el tema. A continuación viene una cita de uno de los tres premios Nobel que escribieron los prólogos de mi libro, *I am Right, You are Wrong*:

A simple vista la obra puede parecer un tanto simplista debido a su estilo, pero reflexionando sobre ella es muy profunda y perspicaz. Los temas complejos, realmente se pueden explicar en términos sencillos, si el exponente posee un gran conocimiento sobre la materia. De Bono es un maestro en este arte y describe en palabras claras cómo y por qué piensan los humanos.

Ivan Giaever

Un método que fue calificado por un crítico de trivial y de no merecer la pena ha demostrado ser muy poderoso y eficaz en la acción, porque ofrece una alternativa al primitivo sistema de razonamiento.

Algunas de las técnicas prácticas del pensamiento lateral (como la técnica de la entrada al azar) son sorprendentemente simples. Los psicólogos y filósofos protestan diciendo que éstas no pueden funcionar, pero en la práctica son un éxito. Utilizando estos métodos pueden surgir deliberadamente miles de ideas. Lo que no tienen en cuenta los que protestan, es que estas técnicas se basan en el funcionamiento de las redes neuronales del cerebro humano, como sistema de información «autoorganizado». En tales sistemas sabemos que existe una necesidad matemática, tanto para la provocación como para la entrada al azar. La mayoría de los críticos y de los que protestan, sencillamente, no tienen ni la menor idea acerca de ninguno de los temas mencionados.

Cuando se publicó mi libro *Six Thinking Hats*, un artículo en el *International Business Reader Digest* escrito por un conocido asesor lo calificó de trivial. El método de los seis sombreros para el pensamiento está siendo utilizado actualmente en todo el mundo por grandes compañías (ABB, Siemens, BT, Du Pont, Texas Instruments, Federal Express, Motorola, Singapore Public Service, Malaysian Public Service, etc.) y en miles de escuelas. Este sistema reduce la duración de las reuniones, aproximadamente a una cuarta parte de lo que hubieran durado normalmente. Estas son más constructivas. Las exposiciones egocéntricas quedan excluidas. En una reunión de una organización médica de beneficencia en Australia, la introducción del método tuvo tanto éxito que el director solicitó que quedara constancia de que esa reunión había sido la más constructiva en quince años. Con esto vemos que un método que fue desechado por ser considerado trivial y no merecer la pena, en la práctica ha resultado ser muy útil.

De ahí que el gran dilema sea el siguiente:

¿Cómo distinguir entre una visión simplista y una simple, basándose en un profundo conocimiento del tema?

Es imposible distinguir entre la verdadera simplicidad y un enfoque simplista, a menos que se conozca muy bien el tema. De lo contrario, tu opinión puede demostrar tu ignorancia.

La incómoda respuesta es que no puedes, a menos que seas un experto en el asunto que se está tratando. No hay modo de distinguir entre lo simplista y la poderosa simplicidad, salvo que se conozca el tema o se hayan observado los procesos en acción.

Así que, alguien que desecha algo por ser «demasiado simple», sencillamente puede estar demostrando su ignorancia al respecto. Los críticos hacen esto continuamente, al no darse cuenta de lo estúpidos que resultan a los muchos lectores que conocen mejor el tema que ellos.

Siempre recibo cartas de mis lectores comentándome la necedad de los críticos que pontifican asuntos de los que conocen muy poco.

Pero ¿cómo sabes que sabes muy poco? Ésta es la otra parte del dilema.

**¿Por qué
lenguaje no ha
de estar vivo y
cambiar
continuamente?**

Capítulo 4

- **Simplificando, simplificar y simplificación**
- **Una nueva sugerencia**

El lenguaje, con frecuencia, es engorroso e inadecuado. A veces es preciso crear nuevas palabras o modificar las que ya existen.

Una sugerencia provocativa, pero que ayuda a simplificar

Soy muy consciente de que la sugerencia que estoy a punto de hacer en este capítulo irritará a algunas personas y decepcionará mucho a otras. Algunas, incluso se enfurecerán, mientras que para otras será útil.

Hay quien cree que el lenguaje no debería cambiar nunca y que cualquier cambio es, por definición, una corrupción o deterioro del mismo.

El término «pensamiento lateral», que introduje hace muchos años, ahora forma parte del idioma inglés no sólo hablado sino escrito, se utiliza en los programas de televisión y en las conversaciones. Introducirlo no fue muy difícil, puesto que existía la gran necesidad de que hubiera un término para describir un tipo de pensamiento, más enfocado en cambiar las percepciones y conceptos iniciales que en trabajar con los tradicionales. Al ser una conjunción de un adjetivo y un nombre fue adoptado con mayor facilidad.

También inventé otra palabra que fue «po». En el lenguaje se necesita verdaderamente esta palabra para poder describir algo que no puede ser descrito de otro modo. «Po» indica que se expone algo directamente como una provocación. El orador sabe que es irracional y contrario a la experiencia y que el oyente sabe que el orador es consciente de ello. Una provocación no es para juzgar sino para crear «movimiento». Desde la provocación avanzamos hacia nuevas ideas. En cualquier sistema de información autoorganizado, como el cerebro humano, existe una necesidad matemática para la provocación. El lenguaje trata de lo que «ya existe» y no ha desarrollado una señal para indicar una provocación. Lo que más se acerca es «supongo» o «que pasaría si», pero estas expresiones se encuentran dentro de la gama de lo posible. La provocación no.

**Las palabras
para «simple»
son muy
incómodas.**

**¿Qué hay si
inventamos
palabras más
sencillas?**

Simplificación = simpiar

Simple = simp

Simplicidad = simp

Más simple = más simp

La palabra «simple» probablemente sea' lo bastante simple. No obstante, palabras como «simplificar» y «simplificación» parecen un trabalenguas y contradicen la simplicidad que se supone que han de expresar.

De modo que la sugestión provocativa es reducir todas las variaciones al sencillo término «simp»

Ahora simp se convierte en un adjetivo: «esto es muy simp».

Simp también se puede convertir en un verbo: « simp esto?»^o

El proceso de «simplificación», ahora se convierte en «simpiar»:

«aquí se necesita simpiar».

La sugerencia es muy sencilla. Hay dos cosas que pueden suponer un problema.

La primera es la palabra inglesa «simper».* Esto se resuelve fácilmente utilizando «más simp» y «lo más simp».

En inglés la palabra «simp» es un término coloquial para «simplón». Pensé que la palabra «simplón» era un expresión muy grosera e insultante. Si se supone que ha de significar que una persona es «simple», entonces es demasiado peyorativo, puesto que no hay nada malo en ser simple. Si se supone que quiere decir estúpido, entonces he de decir que muy pocas veces he conocido a una persona «estúpida». El único tipo de estupidez con la que he tropezado es con la «arrogancia», la «complacencia» y el «engaño». Estas son las auténticas formas de estupidez. He descubierto que hasta la gente más simple puede pensar muy bien si se les dan algunos marcos básicos.

*significa sonrisa tonta. Por otra parte, en la lengua inglesa el superlativo se forma utilizando la terminación «er»' al final de la palabra. Los problemas a los que hace referencia el autor conciernen sólo a la lengua inglesa. (N, de la t.)

**Me gustaría
subir la
categoría de la
palabra
«simplón», para
que ésta
designara a
alguien que ve
un valor en la
simplicidad.**

Simplificar = simp

A decir verdad, me gustaría subir de categoría a la palabra «simplón», para que significara «alguien que ve un valor en la simplicidad». Esto puede que sea una sugerencia un tanto escandalosa, por lo que no la haré en serio.

Sin embargo, realmente pienso que existe un valor real en el término simplificado «simp». Creo que podríamos empezar a usarlo con facilidad y naturalidad. No es tan distinto de la pronunciación francesa de la palabra «simple».* Creo que es un buen ejemplo de «simpear».

En lo que queda de libro, utilizaré este término nuevo esporádicamente, a fin de evitar que se irriten aquéllos que, con toda seguridad, se enfadan ante cualquier sugerencia de cambio en el lenguaje.

«En inglés la pronunciación de «simp» es «semp», la i se pronuncia con un sonido más breve y neutro que el de la i española (tirando a la e). En francés la pronunciación de «simple» se parece a «semple». (N. de la t.)

Es necesario que quieras simplificar las cosas. Entonces existen formas de ayudarte.

La intención es el paso más importante, pero se puede reforzar con el método.

Capítulo 5

- **Cómo hacer las cosas más simples**
- **Como simplificar**
- **Cómo «simp»**
- **Revisión de los métodos, técnicas y enfoques**

Si no estás dispuesto a contentarte con lo complejo, pasarás más tiempo pensando en cómo simplificar las cosas.

Casi todo se puede simplificar.

Diseñar para simplificar

Existen al menos tres procesos posibles de diseñar para simplificar.

1. Escoges algo que ya existe, quizás algo muy antiguo y tratas de simplificarlo. Intentas simplificar el proceso o procedimiento. En muchas áreas, ciertos grupos de trabajo, tienen una necesidad imperiosa de empezar a hacer esto.

2. Empiezas a diseñar algo partiendo de cero. Todavía no existe. ¿Puedes producir un diseño sencillo? ¿Hasta qué punto tu diseño va a ser simple?

3. Hay un tipo de acción o solución sugerida para un problema. Ha sido aceptada por la mayoría. No obstante, estás dispuesto a dedicar más tiempo para simplificarla.

El primer y el tercer proceso son muy similares. A veces, el segundo también puede ser parecido, pero da más libertad de acción.

La simplicidad es un valor, un hábito y una actitud mental, al igual que lo es un proceso. Si no estás preparado para aceptar algo que no sea sencillo, continúas pensando. Si aceptas algo complicado porque no te importa la simplicidad, tus soluciones serán complicadas. Esta sencilla consideración puede determinar que el resultado sea sencillo o no. No es probable que cocines bien si no tienes un buen paladar para apreciar lo que has preparado. Tu voluntad de rechazar lo que es demasiado complicado, será un indicativo de que has pasado más tiempo intentando simplificar las cosas. Acabas poniendo más energía en simplificar.

La creatividad y la simplificación se complementan enormemente. Es preciso hallar nuevas formas alternativas de hacer las cosas. Este pensamiento de diseño exige creatividad.

Revisión de algunos de los métodos

A éstos se les puede llamar métodos, enfoques o técnicas. Cada uno de los métodos resumidos aquí será tratado en más detalle en otros capítulos (capítulos 7-11).

Como en todo pensamiento de «diseño» existe una gran necesidad de creatividad y de pensamiento lateral. Introduciré algunos de los métodos formales del pensamiento lateral cuando lo considere oportuno.

1. Revisión histórica

Muchas cosas existen, simplemente porque ayer existían y antes de ayer también. Es posible que hubiera una buena razón en el pasado para que fueran así, aunque ahora ésta haya desaparecido hace tiempo. Una revisión histórica significa contemplar toda la operación en conjunto y por partes, y preguntar: «¿es necesario?»

2. Eliminar, recortar, cortar, reducir, etc.

Se ha de eliminar todo aquello que no puede justificar su presencia. Es una especie de enfoque «partiendo de cero», donde todo ha de justificar su presencia continuada. Es parecido a la revisión histórica, pero mucho más amplio.

3. Escuchar

Se ha de escuchar a las personas que trabajan en la «línea de fuego». Puede que tengan sugerencias útiles respecto a lo que es necesario y lo que no lo es. Es posible que hayan desarrollado valiosos atajos a los que nunca se podría haber llegado a través de la

teoría.

4. Combinar

Intentar combinar distintas funciones que actualmente están separadas. Procurar «matar dos pájaros de un tiro».

La capacidad de extraer, definir y rediseñar conceptos es la clave del proceso de simplificación.

A veces, es mucho más fácil empezar de cero que intentar modificar lo que ya existe.

5. Extraer conceptos

Aquí tratamos de extraer el concepto operativo subyacente a alguna acción o proceso y luego buscamos otra forma más simple de transmitirlo.

6. Lo general y la excepción

En lugar de intentar tratar todas las posibles situaciones a la vez, lo cual suele resultar bastante complicado, separamos la actividad «general» y diseñamos un medio sencillo para manejarla. Luego hacemos provisiones especiales para las «excepciones».

7. Reestructurar

Aquí se intenta la reestructuración fundamental de lo que se ha hecho. Se incluyen procesos como el de «reingeniar». Puede que sea más radical que sencillamente deshacerse de lo que ya no es esencial.

8. Empezar de cero

Vuelves al principio y diseñas partiendo de cero. No tienes en cuenta la situación actual. Diseñas en torno a las prioridades y los valores clave. Luego, comparas ese diseño con la situación del momento.

9. Módulos y pequeñas unidades

Se simplifica desmenuzando toda la situación en pequeñas unidades; es decir, módulos, «separando en bloques», descentralizando, etc. Entonces cada unidad es diseñada por derecho propio.

10. Amputación provocativa

Se «omite» cada elemento o aspecto y luego se intenta ver cómo funcionaría el sistema sin ese elemento. Esto es una forma de provocación del pensamiento lateral.

Puedes construir una visión más simple, paso a paso, o trabajar en sentido descendente partiendo de una imagen muy amplia.

En todos los enfoques se pueden hacer tres preguntas clave: ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué valor tiene?

11. Desear

Se trata de diseñar el proceso ideal «simple» y luego intentar trabajar partiendo de él. Si pudieras cumplir tu deseo, ¿cómo sería el proceso?

12. Cambios de energía

Aquí se intenta transferir el trabajo o la energía de una parte del sistema a otra. Por ejemplo, trasladar las funciones a las máquinas o a los otros participantes.

13. El enfoque de la escalera

Olvida el enfoque general. Trabaja en sentido ascendente, paso a paso. En cada etapa se considera el valor que ha de proporcionar el siguiente paso y luego el mecanismo para que éste se cumpla.

14. El enfoque del sabor

Este enfoque es casi el opuesto al de la escalera. Aquí, tomamos el cuadro general y diseñamos en base al mismo. Luego, tratamos de hacer que el diseño sea práctico y concreto.

Es evidente que los enfoques mencionados se solapan entre sí y que, a veces, se convierten en uno. Sin embargo, resulta útil diferenciarlos porque puede que uno de ellos resulte más eficaz.

Tras todos ellos hay tres preguntas clave:

- i. ¿POR QUÉ? ¿Por qué estamos haciendo todo esto?
2. ¿CÓMO? ¿Cómo vamos a ponerlo en práctica?
3. ¿QUÉ VALOR TIENE? Los valores positivos y los negativos. Tanto para el usuario del sistema como para el propio sistema.

**Una metáfora
proporciona un
modelo a través
del cual
podemos
contemplar con
mayor facilidad
los asuntos
abstractos.**

**Una vez
tenemos un
modelo,
podemos
enfocar nuestra
atención en
varios puntos.**

Capítulo 6

- **La metáfora del tres**
- **Una forma de contemplar las cosas**

¿Cuál es el verdadero propósito de esta operación?

¿Qué estamos intentando hacer realmente?

Propósito, valor y transmisión

Las tres metáforas no son un método de simplificar las cosas, sino una forma de contemplarlas. Por consiguiente, no están incluidas en la lista de métodos, porque pueden formar parte de cualquiera de ellos. Es una metáfora de fondo que puede ayudar a aclarar los procedimientos o incluso otras cosas.

El tronco del árbol es el propósito básico de apoyo. ¿Qué es todo esto? ¿Por qué lo estamos haciendo? ¿Qué esperamos alcanzar? ¿Cuál es nuestra intención? ¿Cuál es la operación básica?

A veces, las cosas suceden de un modo tan desordenado, que al final resulta imposible descifrar cuál es el auténtico propósito. Se dice que la finalidad de muchas burocracias es la de continuar existiendo. Puede suceder que algo que se haya creado con un fin, continúe existiendo, únicamente, porque su propósito ha pasado a ser el de la supervivencia. Este es un propósito bastante legítimo (todo el mundo intenta sobrevivir) siempre que los de más no piensen que ha de existir otro diferente.

En algunos árboles el tronco llega justo hasta la copa: como el abeto o árbol de Navidad. Las ramas sencillas salen de los ángulos rectos. En otras familias de árboles hay un tronco principal que se divide en ramas y luego éstas se vuelven a dividir varias veces. Hay muchas capas de ramas. Incluso hay arbustos donde hay un montón de ramas que salen de un pequeño tronco y éste apenas se distingue.

Podemos equiparar estas diferentes clases de árboles a la preponderancia del propósito clave de la operación. ¿Está siempre presente o hay una tendencia a dejarlo de lado?

Escoger el tronco del árbol equivale a identificar la finalidad que se oculta tras una operación. ¿Hasta qué punto predomina?

Hay árboles que parecen tener varios troncos. Hay operaciones que parecen tener varios propósitos. ¿Son fundamentales o son producto del propósito principal?

El propósito de cualquier operación es transmitir un valor a alguien.

Las mejores operaciones transmiten un valor a todos los participantes.

El fruto - los valores

En esta metáfora, el fruto que se encuentra al final de las ramas representa los valores. El fruto supone el valor del alimento para los pájaros, los animales y los seres humanos. Para los genes del árbol, el fruto supone un valor de continuación.

El propósito de cualquier operación es transmitir un valor a los participantes. Para el propietario de una fábrica, el valor producido por una máquina está representado por los productos que ésta produce. Están los valores adicionales producidos por la «calidad», «la ausencia de taras» y el «mínimo desperdicio». Un consumo bajo y un mantenimiento económico pueden ser otros de los valores de la máquina.

Para las personas que trabajan con la máquina, los valores pueden ser más complicados. Está el valor del salario que se genera a través de las ventas de los productos que ha fabricado. El valor de producir algo que fuera tedioso y difícil de hacer a mano. Existen valores adicionales como la seguridad, la facilidad de manejo y la satisfacción de un logro visible.

Los valores no siempre están divididos equitativamente. En los días de la esclavitud, los esclavos no conseguían mucho más que la mera supervivencia.

En cualquier tipo de mercado libre o de democracia se hace mucho hincapié en el «valor transmitido». Los clientes no van a comprar algo si no tiene mucho valor. Los votantes no van a votar por un gobierno que no parezca que va a transmitir valores.

Los valores no son sólo los que son obvios. Hay muchos otros que no son tan evidentes. Cuando compras comida, lo principal es el valor nutricional de los alimentos. Necesitas comida, pero además hay muchos otros valores adicionales. Está el sabor de los alimentos. Puede haber un cierto valor de esnobismo respecto a ciertos productos. La presentación y el tamaño del paquete también tienen valor. Está el valor de la conveniencia de poder entrar en una tienda y comprar la comida cuando lo deseas. El valor del almacenamiento de los alimentos también es importante. También lo es la facilidad para cocinarlos.

Los valores menos evidentes a veces son tan importantes como los más preponderantes.

Los mecanismos de transmisión son el vínculo entre las intenciones primordiales y los valores recibidos.

Las palabras «valor» y «beneficio» han llegado a ser casi intercambiables en todos los aspectos prácticos. Se podría decir que el «valor» es el potencial que reside en una cosa y que el «beneficio» es la transmisión de dicho valor a una persona bajo ciertas circunstancias. En términos generales el valor del oro reside en su alto precio y en su calidad de metal precioso. Si necesitaras desesperadamente una cuña para una puerta, una pesada barra de oro serviría para ese fin.

Para simplificar, generalmente haré uso de ambas palabras intercambiándolas.

Las ramas - la transmisión

Entre el propósito principal (el tronco) y los valores (los frutos) se encuentra el sistema de transmisión. Las ramas proporcionan el sistema de transmisión. Estas aportan el mecanismo a través del cual se consigue el fruto. El sistema de transmisión está formado por el sistema práctico y detallado en que los valores se ponen a nuestro alcance.

Una tienda proporciona el valor de la «conveniencia». Esta conveniencia es transmitida a través de todos los detalles concretos que componen la tienda: la situación, el edificio, los empleados, las existencias, la entrega, etc.

Si compras desde casa a través Internet, el valor de esa conveniencia lo proporcionaría Internet, a través de una página web y de una tienda dispuesta a entregar los productos solicitados.

El proyecto de bienestar social Centrelink de Australia, es un intento de simplificar la forma de pago de varias ayudas sociales.

En general los mecanismos de transmisión son los que han de simplificar.

El propósito principal de la operación puede ser general. Los valores puede que también lo sean, pero el sistema de transmisión ha de ser práctico, minucioso y concreto. Este sistema es indiscutiblemente el más complicado de los tres elementos, al igual que las ramas son la parte más compleja del árbol.

De modo que no es de extrañar que sea probable que, el proceso de «simplificación», se aplique al sistema de transmisión. Al mismo tiempo, este proceso de simplificación no funcionará, a menos que el propósito principal y los valores estén muy definidos. No sirve de nada tener un sistema de transmisión maravillosamente simple que no pueda difundir los valores.

**La cocina
resulta de las
formas de
cocinar.**

Capítulo 7

- **Los tres métodos de limpiar:**
 - **La revisión histórica**
 - **Eliminar**
 - **Escuchar**

La tradición puede ser una buena razón para seguir haciendo algo cuando no existe ninguna otra, pero has de ser consciente de ello.

La mística del vino puede afectar, o no, a su sabor y disfrute.

La revisión histórica

Australia, además de ser uno de los mejores países del mundo, también produce algunos de los más exquisitos vinos. El que no conoce los vinos australianos, no sabe mucho de vinos.

Hace algunos años, en Australia se hicieron unas pruebas para cambiar los tapones de vino de las botellas. Se empezó a utilizar el tapón de rosca en lugar del tradicional corcho. Era el tapón Stelvin y resultó ser tremendamente eficaz. Las catas a ciegas con catadores expertos indicaron que, en general, el vino de las botellas con tapón de rosca era superior al de los vinos de las botellas con tapón de corcho. No es sorprendente puesto que los corchos (al ser un producto natural) no son muy fiables, mientras que el tapón de rosca es totalmente hermético.

Sin embargo, el tapón de rosca no tuvo éxito en el mercado, por razones bastante claras. La gente asociaba el tapón de rosca a los vinos baratos. Por otra parte, también querían seguir con la tradición de sacar el corcho de la botella. Esta costumbre formaba parte de todo el ritual.

Si quisiéramos intentar introducir de nuevo el tapón de rosca, sugeriría que se utilizara en algunos de los vinos más caros. Los tapones podrían ser de plata, con una figura de un artista famoso esmaltada en la parte superior, así se convertirían en artículos de coleccionista. Incluso diseñaría un juego especial para jugar con la colección de tapones (también podrían ser piezas de ajedrez).

No es muy normal tomar vino como bebida informal. Si alguien pide un vaso de vino, es probable que se tenga que abrir una botella. A menos que se consuma toda, lo que queda, se agría por la exposición al aire. Esto limita mucho el consumo de vino, que se suele guardar para las ocasiones especiales. A fin de solventar este problema y de facilitar servir el vino en las fiestas, los australianos inventaron el «barril de vino». Es una caja de cartón dentro de la cual hay una bolsa de plástico especial que se llena de vino. En el orificio de salida hay un tapón que se encuentra en un lado de la caja.

Aunque una buena idea pueda estar orientada hacia una dirección, también ha de contener todos los otros factores.

Cuando quieres servirte un vaso de vino, sencillamente abres el tapón y te llenas el vaso. Puesto que la bolsa de plástico va disminuyendo de tamaño cuando se extrae el vino, éste no entra en contacto con el aire y no se pone agrio. Puede parecer una idea complicada, pero la finalidad es que sea más sencillo beber vino, tanto en las fiestas como a diario.

Al principio, los tradicionalistas de otros países se llevaron las manos a la cabeza horrorizados ante este sacrílego tratamiento del «sagrado» vino. Ahora, se están reconociendo las ventajas del «tonel».

Las dos historias mencionadas (la del tapón de rosca y la del tonel) son ejemplos de intentar escapar de los procedimientos históricos. En ambos casos, los nuevos conceptos son superiores en muchos aspectos, pero en cualquiera de los dos la «tradición» es contemplada por algunas personas como un valor. De modo que existe un conflicto entre el cambio y la tradición. (Por definición, tradición significa que no hay cambios.)

Hay una forma más sencilla de hacer que el vino sea una bebida más informal. Cuando compras una botella de vino, la abres y la viertes con un embudo de vidrio en dos o tres botellas pequeñas con tapón de rosca. De este modo podrás abrir los botellines cuando lo desees. Alguien podría abrir un pequeño negocio de venta de botellines y embudos de vidrio. Este es un ejemplo de simplificación con un propósito específico: la bebida informal de un vaso de vino.

La chaquetas de los hombres tienen botones en las mangas. Esto viene de cuando las mangas se «enrollaban». Hay una apertura (o dos) en la parte posterior de las chaquetas. Esto procede de cuando se montaba a caballo. La apertura de la parte inferior de la chaqueta permitía que ésta tuviera mayor amplitud cuando montaban a caballo. En la actualidad, no hay muchos hombres que vayan a caballo en horas de trabajo. El ojal de la solapa no era realmente para poner una flor, sino para abotonarse la chaqueta cuando hacía frío.

Si algo no supone un problema, no es necesario pensar en ello.

La búsqueda de la simplicidad nos ha de permitir volver a pensar en todo, no sólo en las áreas problemáticas.

Hoy en día las chaquetas no se podrían abrochar de ese modo pero el ojal sigue estando.

Alguien me habló de un club en el que los socios tenían que firmar cada vez que entraban. La razón era que el club tenía una licencia especial para servir bebidas alcohólicas que lo hacía necesario. No obstante, la costumbre continuó hasta mucho después de haber cambiado las leyes sobre licencias para el consumo de alcohol.

La tradición es una razón específica para conservar las cosas como han sido siempre. En ciertos casos, el valor de una tradición puede requerir un reto. La tradición es útil, pero no está por encima de todos los otros valores. Cuando la tradición no es la razón para mantener las cosas tal como han sido siempre, con frecuencia la razón «simplemente es la negligencia».

Solemos reducir nuestro pensamiento a «resolver problemas». Puede que queramos hacer algo y que el «problema» sea cómo hacerlo, o cómo superar ese obstáculo. Es posible que el problema sea una desviación de lo normal y que intentemos resolverlo.

Si algo no supone un problema, no es necesario pensar en ello. Es así de sencillo. Hay muchas formas de hacer las cosas que duran muchos años, porque son adecuadas. Están bien hechas, no dan problemas. Entonces, ¿por qué hemos de pensar en ellas? ¿Por qué hemos de prestar atención a esos asuntos? Sólo cuando existe una búsqueda motivada de la simplicidad, empezamos a contemplar las cosas que no suponen un problema y nos preguntamos: «¿realmente la forma más sencilla de hacer las cosas?».

Aunque una manera de hacer las cosas haya perdurado a lo largo del tiempo, no quiere decir que sea la mejor forma o la más sencilla. Simplemente, quizá sólo signifique que nadie ha intentado hallar un modo mejor.

Creemos que si algo ha resistido el paso del tiempo, es porque ha de ser lo mejor, de lo contrario no habría sobrevivido. También creemos que los procesos de evolución le habrán dado la mejor forma posible. Ninguna de estas suposiciones es correcta.

La mayoría de las cosas perduran porque son adecuadas; porque no ocasionan problemas y porque nadie se ha propuesto desafiarlas. Es posible que disten mucho de ser la forma más sencilla de hacerlas.

También cabe la posibilidad de que las cosas se hicieran de una cierta manera, porque cuando se crearon no existía una tecnología que permitiera hacerlas de otro modo. Hoy en día, los ordenadores y las telecomunicaciones nos permiten funcionar de un modo totalmente distinto. Por ejemplo, Internet nos facilita estudiar desde casa, de un modo que antes no era posible. Esto no quiere decir que los niños se queden en casa delante de la pantalla enganchados a Internet, en lugar de ir al colegio, pero podría implicar que un día a la semana trabajaran en sus hogares haciendo sus deberes de Internet, mientras los profesores de la escuela se dedican a los alumnos que necesitan más ayuda.

La revisión histórica significa examinar cada parte del proceso, operación o artículo para descubrir cómo surgió en primer lugar. A veces, puede que lo sepamos, que exista documentación al respecto, mientras que otras es posible que haga falta especular.

¿Lo hemos hecho siempre de este modo?

¿Cómo se llegó a hacer así por primera vez?

¿Es realmente necesario seguir haciéndolo de esta manera?

A veces, nos adaptamos tan bien a la forma que tenemos de hacer las cosas, que cualquier cambio parece impensable.

Las líneas aéreas empezaron mucho antes de la era de la informática. Todos los procedimientos de billeteaje, reservas y embarques, son en realidad anteriores a los ordenadores tanto en concepto como en ejecución. Hoy en día todo el proceso se podría simplificar mucho, como sucede con los billetes expedidos electrónicamente. El problema es que debido a las frecuentes averías en los sistemas informáticos, nadie está muy dispuesto a traspasar todas las actividades a los ordenadores. Se podría diseñar un sistema opcional que permitiera utilizar cualquiera de los dos sistemas.

La limitación de peso del equipaje se impuso cuando los antiguos aviones de hélices tenían una restricción de capacidad de carga. Este ya no es el caso de los jets. La limitación de peso sigue existiendo, en parte, para evitar abusos, y en parte, por los ingresos que supone el exceso de equipaje.

Nuestros sistemas de democracia y de leyes son muy anticuados. Es absurdo pensar que no podemos diseñar sistemas más sencillos, justos y eficaces. No lo intentamos porque esos temas son tabú y no se cuestionan nunca.

Tememos que cualquier cambio sólo fuera por intereses creados. También nos dan miedo las consecuencias imprevisibles. Por eso, en lo que a equilibrio se refiere, preferimos «malo conocido que bueno por conocer». La percepción del riesgo nos encierra en sistemas que cada vez son más ineficaces para hacer frente a las exigencias que recaen sobre ellos, como sucede en los tribunales de justicia.

Al igual que el casco de un barco atrae a los percebes, todos los procesos atraen complicaciones y aportaciones que suman poco valor.

En resumen, la revisión histórica es un procedimiento directo. Intentamos averiguar si se está haciendo algo, sólo porque en el pasado se hacía de ese modo. Si llegamos a la conclusión de que se está haciendo de ese modo, porque nadie ha pensado en cuestionárselo, entonces puede que deseemos cambiarlo o dejarlo estar. Si llegamos a la conclusión de que se hace como se hace por tradición, podemos valorar, si en este caso, la tradición es una razón de peso como para seguir manteniendo las cosas tal como son.

Eliminar, reducir, cortar y recortar

«¿Podemos cortar esto?»

«¿Podemos dejar esto?»

«Vamos a dejar de hacer esto.»

Evidentemente, la revisión histórica no es más que un caso especial del procedimiento general de «eliminar». En la revisión histórica eliminamos algo, porque la razón de su existencia era histórica y ya no tiene sentido en la actualidad. En el procedimiento más general, hacemos exactamente lo mismo, pero eliminamos algo porque ya no se necesita.

Durante casi cincuenta años se pagaba un peaje a cada lado de un puente. Un día, se llegó a la conclusión de que puesto que la mayoría de los vehículos que lo cruzaban iban a regresar, bastaba con cobrarlo sólo en uno de los dos extremos, que es lo que sucede actualmente.

« ¿Por qué vamos a hacer esto?»

« ¿Necesitamos realmente hacerlo?»

Se revisa cada aspecto y se «pregunta» si se puede seguir justificando su existencia. Esto es lo que, a veces, se denomina evaluación partiendo de cero. Nada se da por hecho o se supone que es esencial hasta que realmente se demuestre que lo es.

En este enfoque tratamos de «eliminar» algo por completo, no de buscar otra forma de hacerlo. Es posible que se requieran pequeñas adaptaciones.

Hace falta mucha determinación para cuestionarse las cosas que parecen tan primordiales y «pedir» que se justifique su continuidad.

La forma más pura del enfoque de «eliminar», implica sencillamente eliminar cosas sin poner nada en su lugar. Aparece alguien con un vestido lleno de lazos. Sacas los lazos y dejas un vestido más elegante.

Esta forma pura es muy poco común. En general, será necesario algún ajuste tras haber eliminado algún aspecto de la operación. Si eliminas los exámenes de las escuelas, puede que consideres oportuno aumentar el proceso de evaluaciones continuas.

Si simplemente estás desprendiéndote de algo, a fin de hallar otra forma distinta de hacer lo mismo, eso no forma parte del proceso de «eliminar», sino de buscar métodos alternativos.

Cuando se da una charla en un congreso, es un acto de cortesía habitual saludar a todos los dignatarios. Yo intento evitarlo, no por falta de educación, sino porque nadie se ha molestado en darme una lista con sus nombres y como orador invitado no se espera que lo haga.

Tengo unos cinco títulos universitarios, pero no incluyo ninguno de ellos en mis tarjetas de visita. Es más sencillo de este modo y el uso que yo hago de las tarjetas es bastante distinto al que le dan las otras personas. Por lo general doy mi tarjeta a las personas que ya me conocen.

A veces, hay razones ocultas tras las cosas que no se ven fácilmente. Cuando las máquinas de los aparcamientos te hacen recoger el ticket, no hay una razón funcional para ello, salvo la de que si no lo cogieras, los tickets acabarían formando una basura que alguien tendría que limpiar.

Se desafía la idea de si se necesita seguir haciendo algo o de si esa es la única manera de hacerlo.

El reto jamás es un ataque.

El proceso del reto

El proceso del reto forma parte del pensamiento lateral. Es un proceso muy sencillo, pero al igual que todos los procesos simples, a algunas personas les resulta difícil.

El proceso del reto es una parte clave del enfoque de «eliminar».

Con el «reto» observas algo y te dices a ti mismo: «Quizás ésta sea la mejor forma de hacer las cosas, puede que incluso sea la única, pero quiero desafiarla».

El reto siempre va dirigido hacia lo que ya existe, tanto en el mundo exterior como en nuestra forma de pensar actual.

El reto nunca es un ataque. El reto nunca señala los defectos, las insuficiencias o los problemas.

Existen tres tipos de «por qué» que resaltan el proceso de retar:

«Porqué C» es para «cortar». ¿Necesitamos esto realmente? ¿Podemos deshacernos de ello?

«Porqué P» es para «porque». Cuáles son las razones para hacer las cosas de este modo. ¿Todavía hemos de seguir con ellas?

«Porqué A». Un reto a la «exclusividad». ¿Existen formas «alternativas» de hacer esto?

En 1971, hice un trabajo para una gran compañía petrolífera. Les pregunté: ¿Porqué perforáis los pozos de petróleo directamente en el fondo? ¿Porqué no tenéis pozos que yazcan horizontalmente a cierta profundidad?»

No tenían problemas con sus pozos, pero el reto no va sólo dirigido a los problemas. Cualquier cosa se puede cuestionar.

Podrías cuestionar la razón por la que las gafas son del mismo tamaño para cada ojo.

Cuestionar el modo en que se perforaban los pozos de petróleo dio como resultado una producción entre tres y seis veces superior a la anterior.

Si las cosas innecesarias aportan claridad o simplicidad, se han de incorporar.

En la actualidad, casi todos los pozos se perforan exactamente como yo sugerí, porque de ese modo se obtiene entre tres y seis veces más cantidad de crudo. No estoy reivindicando que este cambio se deba a mi sugerencia, que probablemente fuera olvidada al momento. Lo estoy usando como ejemplo de un reto que resultó ser muy valioso.

En el proceso de «eliminar» el «por qué C» y el «por qué P» son los aspectos más importantes del reto, porque en ellos no se intenta hallar una alternativa inmediatamente. Sencillamente queremos deshacernos de lo superfluo e innecesario.

Las cosas, algunas veces, son «innecesarias» y «redundantes». Significa el reto que hemos de eliminar tales cosas? En absoluto.

Si todas las cosas superfluas complican la situación, se han de eliminar. Si la redundancia clarifica o simplifica el asunto, se ha de conservar aunque no sea necesaria. Nunca supone un peligro poner demasiados postes indicadores.

¿Porqué tienen cubiertas los libros, cuando éstas pueden (o no) aumentar los costes de la producción? Quizá la portada esté para que haya fotos atractivas o hacer que el libro sea más fácil de coger. Por lo general sirve para protegerlo. Si la razón fuera principalmente la de «proteger», deberíamos eliminar las cubiertas y sencillamente imprimir cuatro primeras páginas delante y cuatro últimas páginas al final. Cuando la primera se ensuciara, bastaría con arrancarla y tendríamos una página limpia de nuevo.

Las personas que están utilizando un proceso, puede que con el tiempo hayan desarrollado atajos y simplificaciones.

Cuanto más perezosa es una persona, más probable es que busque simplificar el modo de hacer las cosas.

Escuchar

El proceso de «escuchar» forma parte de los dos enfoques anteriores, pero también tiene valor en sí mismo.

Simplemente escuchas a las personas que están trabajando en la «línea de fuego», las que están empleando el proceso.

A lo mejor descubres que algunas cosas simplemente se pasan por alto. Otras veces, se han creado atajos. En algunas ocasiones, las personas cumplen ciertas formalidades, sólo porque saben que eso es lo que se espera de ellas.

Un gran enfoque para simplificar algo es escuchar a quienes están llevando a cabo la operación.

Este enfoque no es infalible. Puede que los operadores estén tan acostumbrados a la rutina que han aprendido, que nunca se han detenido a cuestionársela. Utilizar una rutina prescrita es más fácil que averiguarlo todo partiendo de cero.

Si puedes identificar a la gente «perezosa», quizá lo mejor sea escucharla. Ellos son los que están motivados a hacer que la vida les resulte más sencilla. Son los que están motivados a simplificar las cosas.

De nuevo, existen riesgos. Las personas que han descubierto atajos es muy probable que pongan en peligro la seguridad (muy a menudo) y la calidad. A pesar de todo, vale la pena escucharlas.

No sólo has de buscar pasivamente, puedes hacer preguntas, pedir a la gente que piense en lo que está haciendo con la idea de nacerlo más sencillo. Puedes programar pequeños grupos de trabajo para intentar simplificar una operación.

No necesitas utilizar todo tu poder mental. Otras personas también tienen cerebros y se las puede exhortar a que lo utilicen, lo cual harán si saben que estás «escuchando».

La simplificación puede surgir de un profundo conocimiento de lo que se está haciendo; de una perspectiva de espectador» o incluso de una inocente observación del trabajo.

Las sugerencias para simplificar hechas durante el trabajo, pueden ser de gran ayuda. También puede ser muy útil alejarse del tema y contemplar el trabajo desde otra perspectiva. Ambas son valiosas. Incluso puede ser valioso pedir a un trabajador que observe el trabajo de otro. Una visión fresca e inocente también puede ayudar a simplificar.

En todos los casos, se ha de aclarar que el valor que se busca es la «simplicidad». Se pide a la gente que sea «simp».

De tanto en tanto, es necesario escuchar con los ojos más que con los oídos. Estás de pie y observas (o filmas en vídeo) a alguien haciendo una tarea y te fijas en los atajos y simplificaciones que está realizando. Es probable que esa persona no sepa explicarlos en palabras porque se haya olvidado la razón de ser del proceso más complicado.

Los esquemas de sugerencias son muy útiles si se usan bien. Si tales esquemas se dejan de lado, como si fueran parte del mobiliario, no funcionarán. No basta con prometer recompensas a las «grandes ideas», que al final ahorran dinero. La mayoría de las personas no creen que jamás lleguen a tener tales «grandes ideas», así que no se molestan en pensar.

En un esquema de sugerencias se ha de recompensar el esfuerzo y entonces es cuando se obtienen resultados. Al revés no funciona.

Lo más importante es recompensar el esfuerzo, no los resultados. Si recompensas el esfuerzo, obtienes resultados. Si sólo premias los resultados, no conseguirás esfuerzo.

Por eso, es importante reconocer todas las sugerencias, hasta las más inútiles. Esto proporciona energía al sistema.

También es útil variar el enfoque cada mes. Es difícil ser siempre creativo en todas las áreas. De modo que se establecen metas específicas que ayudarán a enfocarse en un campo de pensamiento.

De tanto en tanto, los esquemas de sugerencias se pueden enfocar directamente en la «simplicidad» como valor deseado.

A la cima de una montaña se puede llegar por varios caminos. Unos son más fáciles que otros. Uno no va por todos a la vez. Los selecciona y los prueba.

Capítulo 8

- **Tres formas más de trabajar en pro de la simplicidad:**
 - **Combinar**
 - **Extraer conceptos**
 - **Lo general y las excepciones**

Las funciones a menudo están separadas porque, en general, se han diseñado por separado y nadie ha pensado en ellas como un conjunto.

Combinar distintas funciones y operaciones

Si tuviéramos que ir al supermercado para comprar cada cosa que nos hace falta, resultaría tedioso y complicado. Combinamos nuestras salidas en una sola, puede que incluso hagamos servir una lista para la compra. Posiblemente, la combinación podría alcanzar mayores dimensiones y varios vecinos podrían combinar sus compras, de modo que una persona pudiera hacer la compra para todos. Se está creando la función de «comprador profesional», para hacer la compra de varias personas a la vez.

El concepto australiano de combinar varias agencias de bienestar social bajo una sola, es un ejemplo de simplificación a través de la combinación.

En el futuro, todas las tarjetas de crédito y de débito podrían estar combinadas en una que tuviera un chip electrónico, de modo que nada más tuvieras que llevar una tarjeta y pudieras utilizarla como desearas.

Un combinado de billete de avión y tarjeta de embarque (para lectura electrónica) facilitaría viajar en avión.

En los países donde hace mucho calor y emplean aparatos de aire acondicionado ordinarios, con un alto grado de humedad, podrían producir una gran cantidad de agua potable, si se les pidiera que lo hicieran. Así se combinarían la función de refrescarse con la de producir agua.

Un músico callejero que está entreteniéndolo a unas personas que están haciendo cola, puede tocar tres o cuatro instrumentos a la vez. Los mecanismos que utiliza para hacerlo suelen ser bastante ingeniosos. Esto sería llevar el proceso de combinar, más allá de la simplicidad, en dirección hacia la complicación.

Combinar puede suponer agrupar cosas como si fueran patatas en un plato o integrar las funciones como en una buena sopa.

Combinar, sencillamente, puede ser un proceso de «ir sumando». Pones algunas cosas en una cesta de la compra y luego añades más género en la misma cesta. Los artículos no se relacionan entre sí. Sencillamente los estás poniendo juntos. Hacer los «trámites de la oficina de correos» en el banco o a la inversa, simplemente supondría agrupar funciones. En algunos países las oficinas de correos también realizan funciones bancarias.

Si cada vez que vas al dentista para hacerte una revisión, te pesara y te tomara la presión sería un buen complemento.

Existe otro tipo de combinación en la que las dos funciones están integradas más de cerca. Hace muchos años sugerí que los supermercados en vez de ofrecer descuentos a los clientes habituales que más gastan, podrían pagar en bonos de seguros de vida. Creo que ahora ya se está haciendo, independientemente de mi sugerencia.

Actualmente, existen todo tipo de tarjetas de «afinidad». Cuando utilizas las tarjetas de cargar en cuenta para comprar, una pequeña cantidad del dinero de la compra está destinado a una organización de beneficencia.

Si se pudieran reservar hoteles y coches de alquiler al mismo tiempo que el billete de avión, la vida sería más sencilla. Esto podría ser un «complemento» o un tipo de «billete de viaje» total mente nuevo, que cumpliría todas estas funciones.

Muchas veces he sugerido que se vendieran libros en los restaurantes. En el menú o en un encarte, se podrían enumerar una serie de libros útiles (incluyendo éste). Un comensal encargaría un libro, a la vez que pediría la comida. Un anfitrión podría encargar un libro y regalárselo a su invitado. Se podría pagar todo en la misma cuenta.

,

La combinación o bien podría facilitar una tarea o facilitaría hacer más cosas. Aquí el primer uso sería más pertinente.

Mientras a la hora de comprar un libro, el aspecto de «ojear» está bastante bien cuidado, la compra específica es mucho más complicada. Si vas a una librería para echar un vistazo y ver qué te puede interesar, está bien organizado, pero si quieres comprar un libro en concreto, la cosa ya no es tan fácil. Has de buscar y localizar la sección y el libro y a lo mejor resulta que está agotado. Lo ideal sería llamar por teléfono y tener el libro preparado en un mostrador reservado para encargos o que te lo enviaran a casa. La facilidad para encargar un libro y recibirlo a través de Internet es la razón del gran éxito de Amazon.com.

Conducir y escuchar cintas, es un buen ejemplo de funciones combinadas. La comunicación celular manos libres es otro. Sin embargo, en ambos casos, existe el riesgo de distraernos mientras conducimos.

En todos los casos de «combinación» siempre existe una pregunta: «¿facilita esto las cosas, las complica o sencillamente permite hacer más?».

El ejemplo puro es cuando se han de llevar a cabo dos funciones diferentes. Si se pueden combinar estas dos operaciones, entonces sólo se ha de realizar una. Si te pudieras afeitar, cepillar los dientes y peinar en una sola operación, la vida sería un poco más sencilla. Si pudieras estudiar, divertirse y disfrutar de estar con tus amigos a un mismo tiempo, la educación resultaría mucho más simple.

,

Algunas personas son impacientes con los conceptos y los consideran académicos y abstractos. Prefieren la acción concreta de ponerse manos a la obra. No se dan cuenta de que el propósito de los mismos es fomentar alternativas concretas para la acción.

Extraer conceptos

Extraer conceptos, bien puede ser el proceso más importante cuando estamos tratando de simplificar. Desgraciadamente, muchas personas se sienten muy incómodas con los «conceptos». No les gustan los que son vagos. Prefieren la realidad concreta de ponerse «manos a la obra». Los conceptos son una parte muy importante del pensamiento y específicamente del pensamiento creativo.

Dudo mucho de si hay algo de cierto en la siguiente historia, pero ilustra bien este punto.

Los bolígrafos no escriben cuando están boca arriba durante un cierto tiempo, porque dependen de la gravedad para empujar la tinta, para que llegue a la punta; por eso no funcionan muy bien en las misiones espaciales donde no hay gravedad. Fue necesario diseñar un bolígrafo que funcionara bien en el espacio, al final se consiguió. Es un estupendo bolígrafo pequeño, que ahora se vende en las tiendas. El nitrógeno bajo presión se encarga del suministro de tinta y no se necesita la gravedad.

Se dice que los rusos (y probablemente no sea cierto) en su programa espacial tuvieron el mismo problema, pero en lugar de proponerse diseñar un bolígrafo al que no le afectara la gravedad, emplearon un concepto. Dijeron: «Queremos algo que escriba cuando se está boca abajo».

Emplearon un lápiz.

Conduces por una carretera para ir a la playa. Cuando llegas hay mucho ruido, está abarrotada, sucia, etc. Crees que hay otras zonas de la costa que serán más bonitas. No hay ninguna carretera que vaya por la costa. ¿Qué puedes hacer? Conduces hasta la siguiente plaza (rotonda) y desde allí tomas otro camino para acceder a otra zona de la playa.

La mayoría de las excelentes cualidades del cerebro surgen directamente de la mala ingeniería.

No puedes pensar en alternativas, sin que haya un concepto de fondo en tu mente.

Los conceptos son las intersecciones en la mente. Los conceptos son las rotondas. Una vez has regresado a la rotonda puedes tomar un camino distinto.

La capacidad para formar conceptos, al igual que casi todas las excelentes conductas del cerebro humano, surgen de la mala ingeniería. Un ingeniero nunca podría haber diseñado el cerebro humano. Habría pasado por alto todas esas características que le confieren su inmensa habilidad.

Los conceptos surgen de la incapacidad del cerebro de formar imágenes exactas. ¿Quién querría una cámara que sólo tomara fotos borrosas? Estas imágenes borrosas forman los conceptos. Al mismo tiempo, el cerebro tiene un procesamiento dinámico, emplea la «lógica fluida», no la tradicional «lógica pétrea». La lógica tradicional es la lógica de la identidad: « es esto?». La lógica fluida es la lógica del fluir: « dónde conduce esto?». (Véase mi libro *Lógica fluida*, Barcelona, Paidós, 1996.) Esta permite al cerebro obtener todos los beneficios del procesamiento borroso y confuso, a la vez que confiere una gran precisión.

Siempre que empezamos a buscar alternativas existe un concepto de «fondo» en nuestra mente. No podemos empezar a buscar alternativas sin un concepto básico. Normalmente, no somos del todo conscientes de cuál puede ser.

En mis seminarios, a veces pido a la gente que dividan de distintas maneras, un cuadrado en cuatro partes iguales. Una de las formas más sencillas de hacerlo es dividirlo en cuatro partes. La mayoría emplean primero este enfoque y luego pasan a buscar otros distintos, como hacer diagonales, cuartos, etc.

El enfoque de las «cuatro partes» se considera como una forma más de dividir el cuadrado en cuatro partes iguales. Muy pocas personas se detienen a pensar en él. ¿Qué concepto tenemos aquí?

**¿Qué concepto
está
funcionando
aquí? ¿De qué
otro modo
podemos
ponerlo en
práctica?**

El concepto en realidad es muy simple y tiene mucha fuerza. Si divides el cuadrado por la mitad, luego puedes dividir cada mitad por la mitad tanto como desees. Hay muchas formas de dividir cada mitad por la mitad.

De hecho, hay otro concepto. Cualquier línea que pase por el centro de cada mitad y que se repita por encima y por debajo de ese centro, dividirá de nuevo la mitad por la mitad.

«Si eso es lo que intentamos hacer, probablemente podremos hacerlo de una forma mucho más sencilla.»

El valor de «extraer» el concepto operativo es ser capaces de encontrar un modo más sencillo de ponerlo en práctica.

¿Cuál es el concepto operativo de los parquímetros de las ciudades? ¿No es más que un modo de aumentar los ingresos? Probablemente, éste no sea el concepto operativo, porque el coste de mantenimiento y control de los aparatos se lleva todos los beneficios. El concepto es muy probable que sea «permitir que el máximo número de personas puedan usar un espacio de aparcamiento limitado». Dicho de otro modo, se desea evitar que las personas que van temprano a trabajar acaparen el aparcamiento durante todo el día y que las que van de compras o a hacer gestiones no puedan aparcar.

Si estamos convencidos de que éste es el concepto operativo, buscaremos una forma más sencilla de transmitirlo.

Una manera muy simple de poner en práctica este concepto operativo definido podría ser: «Puede aparcar en cualquier espacio destinado a este fin durante todo el tiempo que desee, siempre que ¡deje las luces encendidas!».

Nadie dejará las luces del coche encendidas durante mucho tiempo, porque se agotaría la batería. Por lo tanto, la gente reduciría al máximo su tiempo de aparcamiento. No sería necesario instalar parquímetros y el control sería mucho más sencillo.

Una vez se ha extraído el concepto, se puede aclarar, mejorar, cambiar y rediseñar.

Si el concepto operativo sigue oculto, seguiremos estando dominados por él.

No cabe duda de que habría muchas objeciones a esta sugerencia. Deslumbramientos por los faros de los coches, dificultad para mover los vehículos a los que se les hubiera agotado la batería, derroche de energía, trampas escondiendo baterías de repuesto en el portaequipajes del coche. Sin embargo, este concepto básico de «autolimitación» se puede poner en práctica de otras formas más sencillas y prácticas.

Cuando has «extraído» el concepto puedes aclararlo, cambiarlo, mejorarlo o incluso rediseñarlo. Luego, buscas formas alternativas de ponerlo en práctica. Algunos de los procesos del pensamiento lateral (como el «concepto abanico») se basan directamente en este proceso. Trabajas hacia atrás, desde el objetivo, usando conceptos que se vuelven cada vez más específicos, hasta dar con una idea que puedes utilizar. (Véase mi libro *Serious Creativity*.)

Los conceptos han de ser «generales», «vagos» y «confusos». Ésa es su función. De ese modo puedes mover un concepto en muchas direcciones. Si es detallado y concreto no se puede llevar a ninguna parte.

La gente, especialmente los americanos, tiende a ser impaciente con los conceptos, precisamente porque son abstractos, generales, vagos y confusos. Esto es lo que hace que sean grandes «alimentadores» de ideas prácticas. Los que son impacientes con los conceptos no parecen darse cuenta de la diferencia que existe entre un concepto y una idea. El propósito del concepto sólo es «alimentar» ideas. Las ideas han de ser concretas y útiles. No puedes permanecer siempre en el nivel conceptual, eso sería como decir: «Voy a resolver este problema empleando la solución más apropiada».

Es primordial trabajar en el nivel medio de los conceptos. Los conceptos demasiado amplios no conducen a ninguna parte. Los conceptos demasiado cerrados sólo conducen a un camino estrecho.

En modo alguno, es fácil extraer el «concepto operativo». Si estás a un nivel demasiado amplio no llegas a ninguna parte. En el aspecto más extenso, la finalidad del concepto subyacente a cualquier acción será «sobrevivir». Aun nivel un poco menos amplio, podrías decir que «obienes beneficios». De modo que, un plano conceptual excesivamente extenso, lo abarca todo y por ende indica muy poco. Un nivel conceptual demasiado cerrado, está muy detallado y no te permite ir a ningún sitio. El más valioso es el nivel conceptual medio. Saber utilizarlo es un arte y una ciencia. Es útil saber que tus conceptos pueden ser demasiado extensos o demasiado estrechos.

Puede que existan varios conceptos operativos paralelos. En una tienda hay al menos tres conceptos paralelos: exposición y selección, artículos en existencia y conveniencia de la compra. Podríamos separarlos. Se podría elegir por catálogo, vídeo o a través de Internet. Hacer el pedido por teléfono, luego ir a pagar y a recoger el artículo a un «punto de recogida». También se podría realizar toda la operación por correo. En los Estados Unidos, la venta por correo tiene un volumen de ventas superior al de la industria del automóvil. En un principio el negocio de la venta por correo medró, porque la gente que vivía en áreas rurales no tenía tiendas cerca o porque las que había en su zona no disponían de una gama de artículos suficientemente amplia en existencia, debido a la baja demanda. En la actualidad, el aspecto de la conveniencia y los excelentes sistemas de entrega son lo que atraen a la gente. Cuando en una pareja trabajan los dos, hay menos tiempo para ir de compras y puede que prefieran pasar sus ratos libres de otro modo.

En la tele venta lo que más se vende es la joyería. Esto puede llegar a ser una profecía que se cumple a sí misma. Si la joyería se vende bien, se dedica más tiempo a su venta, de modo que se convierte en el artículo más vendido, etc. ¿Cuál es aquí el concepto subyacente?

No puedes analizar tu manera de llegar a los conceptos. Has de crearlos como posibilidades en tu mente, luego los verás a tu alrededor.

Las joyerías y sus empleados intimidan. Nadie se quiere dejar persuadir para comprar algo más caro de lo que tenía pensado, tampoco es agradable sentirse mal por comprar poco. Las posibilidades de elección en una joyería son demasiado grandes. En la televisión te muestran una sola cosa a la vez, y casi siempre parece una ocasión. Puede que tenga mejor aspecto en la tele que al natural, especialmente en lo que respecta al tamaño.

Quizás el concepto que tiene más fuerza es el de que «te estás haciendo un regalo a ti mismo». Lo encargas y luego, un día llega, como si alguien te hubiera enviado un presente. También es una forma muy apropiada de hacer regalos a otras personas. Con la experiencia, la gama de precios para «hacer regalos» también ha sido cuidadosamente estudiada, cosa que no sucede en una joyería.

Los conceptos operativos de la «comida rápida» podrían ser: emplazamiento y facilidad de acceso, identificación de la empresa, alta calidad, comida previsible, precios previsibles, servicio rápido, etc. Se podrían resumir como «conveniencia» y «previsibilidad» (comida, calidad, precio, servicio, etc.).

Partiendo de tales conceptos podemos concebir un negocio alternativo: una cadena de comida rápida sin restaurantes. La comida de marca tendría una calidad, clase y precio establecido. Cualquier establecimiento donde se sirvieran comidas podría tener un cartel que pusiera: «Vendemos la comida de Joe a los precios de Joe». La calidad tendría que ser revisada a través de inspecciones, reclamaciones, etc.

Los sistemas que intentan cubrir todas las excepciones dificultan tremendamente las cosas a todas las personas que no lo son.

Hacerse cargo de lo general y hacer previsiones para las excepciones

Cuando estás haciendo cola para pasar un control de pasaportes, siempre parece que la persona que está delante tiene algún problema muy complicado y muy difícil de resolver. Lo mismo pasaba en los bancos y en los supermercados.

Las colas desde un solo punto son una excelente forma de resolver el problema, porque ya no te quedas atascado en una de ellas. En los supermercados, las cajas rápidas para quienes llevan sólo un cierto número de artículos, también contribuyen a solventar este problema.

Hay muchos sistemas, sobre todo en el ámbito jurídico, que son extraordinariamente complicados porque tienen que hacer frente a todo tipo de excepciones e inimaginables formas de abuso. Si en una situación pudiéramos encargarnos de lo «general», es decir, de la parte central de la «curva de la campana», todo sería más sencillo.

Las tiendas de ropa ya no se pueden permitir almacenar muchas tallas. Tan sólo tienen las tallas corrientes. Si tienes talla grande, tendrás que comprar en tiendas para tallas grandes. Si eres demasiado delgado, siempre puedes llevar la ropa de los adolescentes.

El gran Sócrates preguntó una vez a su discípulo: «quieres decir con 'justicia?'». El discípulo respondió: «La justicia es devolver a alguien lo que le pertenece».

«Espera un momento», dijo Sócrates. «Supongamos que le pides prestado un cuchillo a tu amigo y después éste se vuelve loco y violento. ¿Deberías devolvérselo?»

Éste era uno de los trucos favoritos de Sócrates (y de los filósofos a partir de entonces). Buscaba un caso excepcional, a fin de demostrar que la definición no lo abarcaba todo. Esto lo hacía por que insistía en la lógica del «siempre» y «nunca», y del «todo» y «nada».

Mientras las operaciones se pueden diseñar para la gran masa de usuarios, los controles y las instrucciones se han de diseñar para el usuario más inexperto.

Aunque éste es un sistema muy útil, también conduce a una gran complejidad cuando nos esforzamos por incluir todas las excepciones. Una lógica basada en «en general», «generalmente» y «suele» es mucho más práctica, aunque posiblemente más difícil en los asuntos legales.

Con frecuencia, se pueden simplificar las cosas diseñando un sistema para encargarse de las situaciones y de la gente en «general». Luego, se hacen previsiones especiales para tratar a todas esas personas y situaciones que se encuentran fuera de la «media» o del empleo de lo general.

A veces, no se puede hacer esto. No puedes diseñar los controles de mando de un coche para el conductor «corriente» y luego sugerir que los que «no son corrientes» compren coches especiales. Has de diseñar unos mandos para que todo el mundo los pueda usar. Esto tiene el efecto de simplificar las cosas para todos, lo cual es de agradecer.

La educación está diseñada para los estudiantes corrientes y luego se hacen previsiones para los que se encuentran al final de la curva: los superdotados y los rezagados. Esto es práctico, pero conlleva ciertos peligros. Los que están clasificados como «rezagados» pierden confianza y tienen expectativas bajas, lo que hace disminuir su rendimiento. En el otro extremo, si los superdotados sólo se relacionan con superdotados pierden la capacidad de relacionarse con los demás.

Una vez sugerí que alguien creara un «Flexibank». Un banco especializado en hacerse cargo de casos excepcionales que no entraran en la clasificación de los bancos normales.

No se trata de diseñar para la masa y olvidar las excepciones. Se trata de diseñar dos canales específicos: uno para la mayoría y otro para la minoría. Ambos han de estar bien diseñados.

Ya se ha creado algo parecido, al descubrir algunos bancos que era muy provechoso dar préstamos a gente que nadie se los concedería.

Los menús de los restaurantes serían mucho más sencillos si se limitaran a los platos que más se piden. Los suministros, el almacenamiento, la cocina, el personal, todo se simplificaría. Por su puesto, éste es uno de los principios clave de los restaurantes de comida rápida.

Las librerías y las tiendas de juguetes solían almacenar una amplia gama de artículos exóticos, ahora ya no es así. Actualmente, se dedican a los artículos más comerciales que se venden pronto. Esto puede decepcionar a algunos clientes, pero a la tienda le simplifica las cosas.

Este enfoque concreto hacia la simplificación no ha de suponer pasar por alto o desechar la excepción para ocuparse sólo de lo general. Más bien conlleva diseñar dos canales, ambos pensados para encargarse de todo lo que pase a través suyo. El canal de lo «general» se hará cargo de la mayoría de los casos y se puede simplificar mucho porque esa será su única función. El canal de la «excepción» estará pensado específicamente para los casos especiales. También se diseñará para ese fin (un nivel más alto de formación de los empleados, etc.).

Un carpintero, aunque sepa usar todas las herramientas de carpintería, utilizará en cada momento la que crea más apropiada para esa situación.

Capítulo 9

▪ Más enfoques:

- Reestructurar**
- Empezar de cero**
- Módulos y pequeñas unidades**

Si eres demasiado bueno adaptándote al sistema existente, es posible que nunca te des cuenta de que hace falta un cambio.

La inocencia es algo que la experiencia no puede proporcionar.

Reestructurar

Entre las grandes firmas internacionales de contabilidad, casi el 41% de los ingresos procede del asesoramiento. Gran parte de los ingresos de los asesores de gestión empresarial proceden, y con razón, de asesorar a los clientes para que sepan reestructurar. A veces, se denomina «reingeniería». Es muy difícil reestructurar desde el interior de una organización por una serie de buenas razones.

1. La gente que está dentro está tan acostumbrada a la estructura existente, que no puede apreciar nada extraño o ineficaz en ella. Se adaptan tan bien, que no están muy motivados para el cambio.

2. Se necesita un observador externo que contemple «inocentemente» la estructura y pregunte por qué se hacen las cosas de esa forma tan extraña.

3. Por definición, los asesores de gestión empresarial tienen experiencia en trabajar para muchas otras organizaciones, la cual no es fácil que otra persona de la compañía posea. Por eso, los asesores conocen las dificultades, los peligros, los puntos débiles, etc.

4. Dentro de una organización existen problemas territoriales, políticos, personalidades, etc. Un observador de fuera no está sujeto inmediatamente a esos factores.

5. Muchas de las personas que se encuentran dentro de una organización pueden que deseen cambios e incluso que sepan lo que quieren hacer, pero no tienen el poder para hacerlo. Un asesor de gestión empresarial suele ser útil porque puede transmitir con más credibilidad lo que algunas personas ya saben. Si sus honorarios son lo bastante altos es probable que le crean.

Los modelos de moda bien pueden valer la pena, siempre que la razón para adoptarlos sea que encajen en nuestra estructura. La moda sirve para captar nuestra atención hacia esos modelos.

6. Cualquier sugerencia de cambio dentro de una organización es probable que sea vista con reservas y que se considere que se debe a los intereses creados de una persona o grupo.

7. Cambio significa problemas, molestias, interrupciones y cosas nuevas que aprender. La opción preferida es no cambiar nada. Si has aprendido a jugar un juego, ¿por qué has de querer cambiarlo?

Reestructurar puede significar simplemente aplicar un modelo de moda. Está de moda «simplificar» las organizaciones. Esto significa eliminar algunos de los muchos cargos de mando intermedios. Puede que esté de moda buscar recursos externos para muchas de las funciones que se llevan a cabo en la compañía: procesamiento de datos, producción, etc. Puede que esté de moda dividir la organización en pequeñas unidades, de modo que en el mercado de valores se pueda apreciar realmente el valor de cada una. AT&T, en los Estados Unidos, hizo justamente eso. También lo hizo Fletcher Challenge en Nueva Zelanda.

Porque algo esté de moda no significa que sea malo, inapropiado o innecesario. Llegan muchas cosas buenas a través de la moda. La moda no es la que crea su valor, pero permite que se adopten y utilicen cosas buenas.

Cuando la moda es la fuerza motriz, bien vale la pena observar el «modelo» de actualidad y tratar de adoptarlo. La moda es una buena razón para considerar algo, pero no lo bastante buena como para usarlo. Si crees que tiene sentido, adopta el modelo. Si no es así, no lo tengas en cuenta.

Casi cualquier modelo propuesto para un cambio puede estimular la reflexión sobre temas en los que es necesario pensar. Puede que esto sea más importante que el modelo propuesto.

Menos compulsivo que la moda es el «modelo» establecido por una o más organizaciones específicas. Estas organizaciones han tenido éxito poniéndolo en práctica de ese modo, ¿quizá nosotros también debamos hacerlo igual?

Si existe una necesidad real de cambio, y así suele ser, entonces cualquiera de estos enfoques proporcionará beneficios, porque significa que se tienen en cuenta ciertas cosas y que se piensa en ellas. Se ha roto el impulso de la continuidad. Es posible que hasta se produzca una energía renovada para hacer que el nuevo modelo funcione. Puede que también haya gente nueva en nuevos puestos, que esté deseosa de emplear sus energías productivamente.

Puede que el «cambio por el cambio» produzca algunos beneficios inesperados.

Por supuesto, hay modelos que encajan bien, en los que el cambio se estudia detenidamente y está totalmente justificado. De lo contrario, los asesores de gestión empresarial no se ganarían justamente sus sueldos, ¿no es cierto?

Tener en cuenta la simplicidad

Resultaría verdaderamente extraño que la reestructuración mencionada se llevara a cabo para simplificar la estructura. La simplicidad todavía no se considera un valor. Las motivaciones suelen ser: ahorrar costes, eficacia, facilitar la comunicación y la productividad. También es posible que un presidente ejecutivo recién nombrado quiera hacer algo para destacar.

En todo este proceso, la «simplicidad» suele ocupar algún lugar recóndito en la mente de las personas como un beneficio más. Sería muy útil sacar a relucir la simplicidad y hacer que se reconociera abiertamente como una de las metas de la reestructuración. Es cierto que la simplicidad puede conllevar un recorte de costes, reducción de plantilla, facilitar la comunicación, flexibilidad, etc., pero sigue valiendo la pena concederle un valor en sí misma. Es decir, entre los muchos «dioses» a los que adora la dirección debería existir uno que se llamara «simplicidad».

**Una
reestructuración
importante se
parece mucho a
empezar de
cero. Olvidemos
lo que tenemos,
¿qué valores
queremos
transmitir?
¿Cómo vamos a
hacerlo?**

Empezar de cero

La reestructuración y empezar de cero suelen solaparse. En un extremo del espectro hay un diseño totalmente nuevo y en el otro, un intento de reestructurar un proceso que ya existe. El pensamiento va de uno a otro.

«¿Qué haríamos si empezáramos de nuevo y no tuviéramos que trabajar con los sistemas actuales?»

Un día los procesadores de alimentos japoneses se reunieron para simplificar su sistema de distribución al inmenso número de pequeños comercios al por menor de Japón. (Hasta hace poco las leyes japonesas prohibían los supermercados, a fin de proteger al pequeño comercio.) Un procesador, a lo mejor enviaba un pequeño suministro a una tienda en particular, otro puede que enviara otro pedido a la misma tienda. De modo que decidieron establecer un sistema de distribución conjunto. Este sistema único distribuiría todos los productos y la tienda sólo recibiría la visita de una furgoneta con los productos de todos los distintos suministradores. Al final acabaron ahorrando el 80 % de sus costes de distribución.

Así es como hubieran diseñado el sistema si hubieran empezado de nuevo.

El proceso de diseño consiste en saber adónde quieres ir, descubrir las formas de llegar allí y tener en cuenta los distintos factores implicados.

El proceso de diseño

No tengo intención de repasar todo el proceso de diseño, tan sólo pretendo resaltar algunos aspectos.

Hay cuatro aspectos importantes:

1. ímpetu,
2. alternativas,
3. consideraciones,
4. modificación.

Ésta es sólo una forma de contemplar el diseño. Existen muchas otras.

El ímpetu...

«Ímpetu» significa moverse con energía en cierta dirección. De modo que bajo este aspecto se encuentra un sentido claro de lo que estamos intentando hacer, de lo que queremos alcanzar.

« nos proponemos hacer aquí realmente? »

Hemos de expresar en palabras lo que estamos tratando de conseguir. Si tenemos muchos ímpetus los detallamos todos. Puede que no sea viable seguir varios a la vez. Por eso hemos de seleccionarlos y encargarnos de los demás más tarde.

« ¿Qué efecto estamos buscando? »

Un «efecto» positivo recibe el nombre de «valor».

En la «metáfora del tres» el ímpetu se pone en el tronco del árbol. Aunque éste sea una intención abstracta o un mecanismo general, sigue formando parte del tronco del árbol.

Nunca podrás mejorar la calidad de tu elección final limitando la gama de alternativas. Has de saber generarlas y elegir las.

La investigación de las posibilidades ha de ser lo más amplia posible, pero ha de estar guiada por un claro sentido de la prioridad y de la importancia relativa.

Las alternativas...

Una vez que se sabe lo que se quiere hacer y en qué dirección ir, se han de buscar formas alternativas de llegar a ese punto.

Puede que existan enfoques estándar, que sean muy conocidos y empleados. También puede que varios enfoques de este tipo estén unificados. Es posible que haga falta diseñar uno especial. Quizá sea necesario ser creativo en el diseño del nuevo enfoque.

Existe la tentación de quedarse con la primera idea que parece funcionar, pero se ha de resistir la tentación y pensar más.

« vamos a poner en práctica esta intención (ímpetu)?»

« son las formas alternativas de hacerlo?»

Cuanto más clara sea la definición de ímpetu, más oportunidades habrá de hallar una forma de alcanzar la intención.

Las alternativas proporcionan las «posibles» ramas del árbol. Las ramas reales serán el método que acabaremos eligiendo para transmitir los valores que queremos.

Las consideraciones...

Una de las herramientas HPDA (Herramientas de pensamiento para dirigir la atención) se denomina CTF (considerar todos los factores). También forma parte de las lecciones de pensamiento CoRT para las escuelas.

En esta etapa exploramos ampliamente todos los factores pertinentes: costes, viabilidad, legalidad, aceptación, puesta en práctica. Las consideraciones no sólo incluyen restricciones y recursos, sino también intenciones. Por ejemplo, tenemos las intenciones de hacer algo «simple». Esa es la consideración principal.

A menos que definamos la simplicidad como prioridad, no la encontraremos.

Si es necesario, las prioridades se pueden asignar a las consideraciones, de modo que éstas se puedan considerar en primer lugar.

Ahora, se aplican las consideraciones a las alternativas, a fin de ver cuál de ellas encaja mejor con las primeras. Así es cómo las prioridades pueden llegar a ser importantes. Pueden haber problemas, que haya un conflicto entre los costes, el aspecto práctico y el valor. A lo mejor hay conflicto entre la simplicidad y el aspecto práctico.

Tales conflictos, bien se resuelven a través de un proceso de diseño más extenso que trate de solventarlos o bien a través de la opción directa de «negociar» entre diferentes consideraciones (valores positivos y negativos). Aquí es donde se ha de hacer hincapié en la simplicidad. Un maravilloso proceso de transmisión que no sea lo bastante sencillo puede resultar inaceptable.

La modificación...

Incluso cuando nos hemos decidido por un mecanismo, puede que todavía resulte necesario modificarlo, para tener en cuenta las distintas consideraciones.

En la metáfora del árbol el método elegido para transmitir el valor representa las «ramas». Has de «entrenar» a las ramas o las has de modificar. Por ejemplo, una solución de diseño concreta, puede que no funcione en un país debido a sus diferentes costumbres de estilo de vida. Por lo tanto es necesario realizar modificaciones.

De vez en cuando, son necesarias tantas modificaciones que es fácil volver a la etapa de las alternativas. La modificación excesiva suele destruir la simplicidad.

No tiene sentido llegar a una forma muy simple de no transmitir nada. Los valores clave también se han de tener en cuenta.

Cuando el único propósito del ejercicio de «empezar de cero» es el de simplificar algo, constantemente se ha de hacer hincapié en la simplicidad.

«¿Hay alguna forma más sencilla de hacer esto?»

«¿Es realmente necesario?»

«¿Aporta esto simplicidad o aumenta la dificultad?»

Al final no nos gustaría acabar teniendo una forma muy sencilla de no transmitir nada. De modo que los valores que estamos intentando transmitir no se pueden descuidar en pro de la simplicidad. La simplicidad es una consideración y un valor operativo importante, pero no es el único.

Es importante emplear la «simplicidad» a través del proceso de diseño y no sólo como parte del proceso de criba final. No basta con desestimar continuamente diseños por no ser lo suficiente simples. No conseguirás la simplicidad, a menos que ésta forme parte de las consideraciones del proceso de diseño.

Los módulos y las unidades más pequeñas

Los ejércitos están distribuidos en divisiones. Las divisiones están formadas por regimientos, los regimientos están divididos en batallones y los batallones en secciones. Cuando una organización general va a ser demasiado complicada hay un procedimiento estándar para dividirla en unidades más pequeñas. Lo mismo sucede con el gobierno, los ayuntamientos, las alcaldías, etc. De modo que un enfoque hacia la simplificación es dividir la estructura general en unidades secundarias.

En el mundo de las finanzas hay momentos en que los analistas ven con buenos ojos la fusión de las pequeñas unidades en un gran consorcio. Hablan del valor de esta fusión en el mercado de valores. Un tiempo después hablan del valor de romper esa fusión para crear pequeñas unidades que se puedan vender por separado.

La organización del cuerpo humano depende de diminutas unidades secundarias denominadas células. Cada célula posee su propia organización, pero también encaja en la organización general, tanto en términos de mantenimiento como de acción adecuada en cada momento. Cuando no hay una división natural en unidades más pequeñas, puede resultar difícil imponerla en una estructura ya existente.

Esto mismo sucede una y otra vez. No es de extrañar, los analistas e inversores ganan su dinero en un mercado fluctuante. Si todo está estable no es fácil ser un inversor ingenioso. En cada fase del ciclo los argumentos expuestos por los analistas son lógicos y perfectamente correctos. Hay ventajas en la fusión de las pequeñas unidades. Hay ventajas en la disolución de las grandes unidades en otras más pequeñas.

En el cuerpo humano cada célula es una unidad organizadora. Estas unidades forman parte de unidades más grandes (glándulas, músculos, huesos). Cada célula se ve afectada por mensajeros químicos enviados por las centrales. Cada parte también puede estar afectada por señales eléctricas procedentes de los nervios. El cuerpo es un maravilloso modelo de sistema centralizado y descentralizado.

La organización de una pequeña unidad puede ser relativamente simple. La relación de una unidad pequeña con el conjunto, también puede ser relativamente simple. De este modo una organización complicada se simplifica mucho.

Las centrales telefónicas locales son un gran ejemplo de descentralización. Una señal es enviada a través de las centralitas regionales y luego de las locales hasta llegar al receptor final.

En las grandes ciudades se hace un esfuerzo constante por crear «pequeñas comunidades». En una comunidad pequeña como un pueblo, las personas cuidan unas de otras. En una gran ciudad, la unidad de organización es mucho más extensa. Hay una gran necesidad de crear unidades más pequeñas. No obstante, no es fácil hacerlo porque no existe una base natural para la unidad pequeña y los intentos artificiales para conseguirlo pasan desapercibidos para la mayoría. Quizá las aceras se deberían pintar de otros colores según las zonas para que éstas parecieran distintas.

La descentralización puede conducir a la simplicidad operativa, pero también aumentar la complejidad administrativa.

Quizá no resulte sencillo desmenuzar una gran organización en unidades secundarias más pequeñas. Las funciones y las líneas de comunicación se han de modificar. Se han de cambiar las responsabilidades. Cambiará el poder. Es probable que el apoyo sólo proceda de aquéllos que sean promocionados para dirigir las pequeñas unidades. La antigua dirección no es probable que quiera delegar el poder.

Si tienes en cuenta todos los aspectos de la organización, puede que en cierto sentido, la descentralización conduzca a una mayor complejidad. Se dice que Australia es el país con más gobiernos del mundo. Posiblemente haya más políticos por persona que en ningún otro lugar del globo. Existe un gobierno central federal en Canberra, con dos cámaras. Luego cada estado posee su propia organización parlamentaria con su primer ministro. Al ser un gran país compuesto de, hasta ahora, estados más o menos independientes, era necesario algo semejante. No obstante, si cuentas el número de políticos y cargos administrativos, es posible que descubras que el sistema descentralizado es más complejo que uno centralizado, aunque todavía siga siendo más sencillo operativamente.

Los módulos

Los módulos son unidades secundarias que tienen «vida» y organización propia, pero que se unen para desempeñar una función global. Tienen muchas ventajas:

1. Facilitar la fabricación y el montaje de las unidades secundarias, incluyendo los recursos externos.
2. Montaje de distintos módulos en diferentes combinaciones para crear varios productos.
3. Posibilidad de añadir módulos y darles más funciones (como en los ordenadores).

Los módulos pueden ayudar a simplificar en muchas direcciones, desde la producción hasta la reparación.

Los módulos han de ser específicamente diseñados. Los módulos son algo más que meras partes del conjunto.

4. Facilitar el diagnóstico si las cosas van mal. Cada módulo se puede poner a prueba por sí solo. A veces, se pueden diseñar para que realicen una autoverificación.

5. Facilitar la reparación. Un módulo defectuoso sencillamente se sustituye.

También hay inconvenientes, como mucha redundancia, la imposibilidad de hacer pleno uso de las funciones especializadas importantes, hace falta más trabajo de montaje en general, posiblemente haya menos flexibilidad, etc.

Respecto a simplificar las estructuras, la modularización puede ser una buena forma de hacerlo. Un coche ensamblado por módulos puede que sea menos estético, pero más fácil de fabricar, de reparar y de hacer al gusto del consumidor. Sin embargo, los consumidores dudarán en comprar semejante coche porque la estética y la «exclusividad» desempeñan un papel muy importante en la compra de un vehículo.

Los módulos han de ser específicamente diseñados. No es sólo una cuestión de dividir en bloques y denominarlos módulos. Cada uno ha de ser diseñado para desempeñar su propia función en la organización.

Los montajes parciales no son verdaderos módulos. Son partes del conjunto y cuando se unen ya no funcionan como unidades separadas. Los montajes parciales son «módulos», sólo durante la etapa de manufacturación (y reparación). En lugar de que todos trabajen a la vez en el coche, distintos equipos trabajan simultáneamente en montajes parciales, que luego se unen. Esto puede suponer una gran simplificación del proceso de producción.

Es esencial tener las cosas muy claras respecto a dónde se busca la simplicidad, por qué razón y a quién beneficia.

Como es habitual con la simplicidad, es necesario tener muy claro por qué se busca y a quién beneficia.

¿Se busca la simplicidad en la producción? ¿Se busca la simplicidad de uso?

¿Se busca la simplicidad de mantenimiento? ¿Se busca la simplicidad de operación?

¿Se busca la simplicidad de reparación?

Se pueden citar todavía más cosas. Los que hacen funcionar un sistema no siempre son los usuarios. El piloto de un avión no forma parte de los pasajeros. El tendero no es lo mismo que los clientes. En el caso de un coche, el fabricante puede ser también el usuario.

Es posible que con un diseño se puedan cubrir muchas de las aplicaciones de la simplicidad. No obstante sigue siendo muy importante que las distintas aplicaciones estén claras en nuestra mente. ¿Se va a simplificar el sistema de pagar impuestos para beneficiar a los contribuyentes o para beneficio del Ministerio de Hacienda Pública?

No vas a encontrar una sola respuesta correcta. Tendrás que generar varias posibilidades y diseñar a partir de las mismas.

Cuando la flexibilidad de la respuesta local es un factor importante, la descentralización simplifica mucho el proceso. De lo contrario, debería existir una interacción con la central y la respuesta sugerida por ésta, probablemente no sería la adecuada. Una unidad local tiene más capacidad para responder localmente con sencillez y eficacia. Si se requiere que exista flexibilidad general en la respuesta, lo contrario sería más adecuado. Es mucho más fácil cambiar de dirección desde el centro, que tener que persuadir a todas las unidades locales para que también lo hagan. Al igual que con otros muchos temas, no hay una sola respuesta correcta que se adecue a todas las situaciones. Es necesario ser consciente de todas las posibilidades y diseñar un enfoque que encaje para cada necesidad en concreto.

**Con una
«provocación»
puede que no
haya razón para
decir algo hasta
que se haya
dicho.**

Capítulo 10

- **Más enfoques:**

- **La amputación provocativa**
- **Desear**
- **Cambio de energías**

No desafiamos los elementos para justificar su existencia, sencillamente los «amputamos» arbitrariamente y luego vemos qué pasa.

La amputación provocativa

Aunque a simple vista este proceso se pueda parecer al de «eliminar» anteriormente descrito, de hecho es muy distinto.

Con el proceso de eliminar o el de la revisión histórica, indagamos para ver si algo es realmente necesario. Si no lo es, lo eliminamos, lo desechamos o lo rechazamos. Para ello nos basamos en que ese elemento es superfluo. No desechamos nada hasta que estamos seguros de que no sirve.

Con el procedimiento de la «amputación», no existe ese examen. Vemos todas las cosas, de una en una y luego observamos qué pasaría si elimináramos (amputáramos) ese elemento. No es necesario buscar una justificación. Hasta las cosas más evidentes se «desechan».

El propósito del proceso de eliminar es conseguir algo más sencillo y limpio. El propósito del proceso de «amputación» es la «provocación».

¿Qué sucede si sacamos esto?

Este proceso de amputación provocativa es muy similar al del «escape» en el pensamiento lateral.

La provocación y el movimiento

Sabemos que en un sistema de autoorganización, como el del cerebro humano, existe la necesidad matemática de la «provocación». De no ser así, nos quedaríamos encallados en los estados de «equilibrio local». De esta consideración surgen los métodos formales de provocación en el pensamiento lateral —véase mi libro *Serious Creativity* y también los cursos de formación APTT (véase pág. 6).

En el pensamiento lateral el «movimiento» es casi lo opuesto al juicio.

La palabra «po» fue una invención necesaria en el lenguaje para señalar una provocación.

Existen métodos y modos formales de plantear provocaciones y de utilizarlas. El proceso a través del cual avanzamos desde una provocación hacia una idea útil se denomina «movimiento». Es una operación mental «activa», no una mera suspensión del juicio. Hay varias formas sistemáticas de conseguir movimiento (extraer un principio, enfocarse en la diferencia, las circunstancias especiales, etc.). El «movimiento» es una habilidad que hemos de desarrollar. Apenas empleamos esta destreza en la vida normal, en la que todo se basa en el juicio y la identificación. Quizás el único momento en el que empleamos el «movimiento» sea cuando leemos poesía, porque queremos avanzar a partir de lo que escribe el poeta.

El proceso de «escape» es uno de los medios formales de crear una provocación. Escogemos algo que «damos por hecho» en esa situación y luego lo desechamos o «escapamos» de ello.

Damos por hecho que los coches tienen volantes.

Escape: (po) los coches no tienen volantes.

Damos por hecho que las personas que viajan en avión llevan billete.

Escape: (po) las personas que viajan en avión no llevan billete.

La palabra «po» la inventé hace unos veinticinco años para indicar una provocación. Si vamos a usar las provocaciones se necesita una palabra así. De lo contrario, todo lo que decimos, inmediatamente queda sujeto al juicio en lugar de estarlo al «movimiento».

El proceso de amputación provocativa es muy similar. Eliminamos o cancelamos algo que «dábamos por hecho». Luego vemos qué ajustes son necesarios. Este tipo de pensamiento puede conducir al proceso de simplificación.

Al igual que muchas de las otras orientaciones, el proceso de «amputación» nos obliga a mirar detenidamente lo que dábamos por hecho.

Si los pasajeros de los vuelos aéreos no llevaran billete, existiría algún tipo de embarque electrónico en la puerta de salida. No sería necesario un billete electrónico. El pasajero, sencillamente, marcaría un código de identificación y otro de identificación de viaje, y el ordenador le dejaría pasar.

Si los vendedores no usaran coche; ¿a qué conduciría esto? Podría haber ventas por teléfono, ventas a través de Internet, vendedores locales e invitaciones a los posibles clientes para que se desplazaran a un punto de venta y de demostración.

Si los restaurantes no tuvieran sillas, la gente no se estaría tanto tiempo en ellos. Esto llevaría al concepto de no cobrar por la comida, sino por el tiempo. Conduciría a que la comida fuera más barata y el volumen de ventas fuera mayor en los sitios donde hubiera mucha demanda y poco espacio físico. Este es un ejemplo de provocación según el pensamiento lateral.

Si los supermercados no tuvieran cajas, ¿qué pasaría? Podría haber lectores de precios automáticos en los carros de la compra y un «sistema de pago», con controles al azar.

Si los supermercados no tuvieran estanterías, puede que hubiera una sala de muestras y una pantalla de vídeo y el pedido se haría a través de un ordenador. También podría haber «compra por catálogo» telefoneando desde casa y diciendo el código del producto.

Esto no significa que este proceso de «amputación» conduzca a formas más sencillas de hacer las cosas. Es posible que la forma sugerida sea aún más complicada. Lo que importa es que en el proceso ha de surgir algún pensamiento nuevo.

La primera idea que acude a la mente quizá no sea tan interesante, pero la segunda y la tercera puede que sí.

Con frecuencia la primera idea que viene a la mente no es tan sencilla, pero, luego, a raíz de esta primera fluyen otras que sí lo son.

La sugerencia de que no debería haber «profesores» conduce inmediatamente a la idea de quedarse en casa y estudiar a través de Internet o de cursos por correspondencia. No obstante, la siguiente idea podría ser una escuela especialmente diseñada para la educación a distancia, pero que tiene «facilitadores de enseñanza» en vez de profesores. Estos facilitadores ayudarían a los estudiantes a utilizar los recursos de la educación a distancia. Eso podría ser una especialidad diferente dentro de la enseñanza. También podría ser una especialización en la que deberían formarse los profesores. ¿Simplifica esto el proceso de enseñanza o lo hace más difícil?

La idea hace que se exija menos al profesor y facilita a los alumnos el acceso a una mejor formación. Sin embargo, puede complicar más la vida al alumno, que ahora habrá de hacer algo más que sentarse a escuchar.

Un fabricante que no tenga «instalaciones de producción», inmediatamente hace pensar en «recursos externos». La idea siguiente sería la fusión de las instalaciones de producción de varios fabricantes y la producción de una gama de artículos.

En el pensamiento lateral «desear» sería una fantasía extrema. En el proceso de simplificación el deseo puede ser más realista. ¿Por qué no podemos usar este enfoque ideal?

Desear

Este proceso también es muy parecido al proceso de «desear» establecer una provocación en el pensamiento lateral.

Po sería estupendo que una fábrica estuviera situada río abajo de sí misma.

Esta «provocación deseo» conduce a la idea de que la entrada de aguas de la fábrica debería estar río abajo, donde vierte sus desechos, de modo que ella fuera la primera en sufrir las consecuencias de su propia contaminación.

Desear significa una forma «ideal» o «perfecta» de hacer las cosas.

Pueden suceder dos cosas. La primera es que mires a tu alrededor para ver por qué esta solución perfecta no se puede poner en práctica. La segunda es que utilices el deseo como una provocación para abrirte a ideas nuevas.

La frase «sería estupendo que... » es una buena forma de expresar un deseo.

En el pensamiento lateral, el deseo ha de ser una fantasía que no esperas que se haga realidad; cuanto más extrema es la idea, más productiva la provocación. El proceso de simplificación es un tanto diferente. En este caso, el deseo puede ser bastante realista.

«Sería estupendo que la gente tuviera el cambio exacto cuando va a pagar la tarifa del aparcamiento.»

El deseo ha de ir más allá de la alternativa conocida. No se trata sólo de sugerir un enfoque alternativo. El pensamiento ha de hacer avanzar la realidad.

Esto podría conducir a la idea de poder utilizar alguna tarjeta magnética para pagar el aparcamiento y otras compras pequeñas. La máquina sencillamente deduciría la cantidad de la cuenta. De aquí surge la idea de que los parquímetros podrían (por acuerdo) aceptar tarjetas telefónicas. Por supuesto, también podrían aceptar tarjetas de crédito, no obstante para cantidades pequeñas las tarjetas de crédito son mucho más fáciles de administrar.

Aunque el «deseo» haya de ser realista, no significa que hayas de saber cómo ponerlo en práctica antes de expresarlo. Realmente hace falta que éste sea «fantasioso».

«¿No sería estupendo que en los restaurantes pudieras comer a razón de la cantidad que desees gastar?»

De ahí, podría surgir la idea de encargar la comida por su precio, en vez de hacerlo sólo por plato. De momento, en la mayoría de los restaurantes, el precio de cada plato aparece en el menú. Un plato de espagueti puede costar 800 pesetas. En su lugar, se podría pedir un plato de espagueti por valor de 400 pesetas. Te pondrían una cantidad proporcional al precio solicitado. Sería más complicado para el restaurante, pero más sencillo para el comensal.

Cambio de energías

En muchos de los ejemplos expuestos, el lector habrá observado que se ha producido un «cambio de energías». En el ejemplo del restaurante, las cosas se facilitan para el comensal, pero posiblemente se dificulten para el propietario del restaurante. En el ejemplo de las personas que viajan en avión sin billetes, la energía de la «complicación» se ha transferido a un sistema informatizado, que pueda verificar la identidad del pasajero y el destino del viaje.

Hay coches que se adaptan automáticamente a un conductor en concreto. Se adapta el asiento, el ángulo del volante, etc. Hay coches que te hacen una prueba de alcoholemia y no se ponen en marcha si te has excedido del límite.

Hay un cambio de energía al hacer que un ordenador, una persona u otra cosa absorban la complicación.

Has de llegar a la simplificación haciendo que aumente la complicación en otra parte.

Muchas personas conducen, aunque no sean muy inteligentes, a pesar de que un vehículo es un sistema verdaderamente complejo. En los primeros tiempos del automovilismo se requería una gran pericia por parte del conductor. La energía de la «complicación» se ha apartado del conductor y se ha transferido al coche.

Antiguamente las embajadas de los Estados Unidos guardaban registro de cuándo se habían solicitado los visados. Después, sencillamente sellaban los documentos y pasaban la función de archivo al solicitante.

Una vez se tiene claro lo que se desea simplificar, resulta más sencillo realizar un cambio de energía, de modo que la complicación pase de un sitio a otro.

Ahora hay agencias que se encargan de reservar mesa en un restaurante. Si lo haces personalmente y llamas a la hora de las comidas, puede que tengas que telefonear varias veces para hacer una reserva. Ahora, toda esa energía se transfiere a la agencia que hace las llamadas. El servicio es gratis y probablemente ésta obtiene una comisión del restaurante.

Una agencia de viajes competente supone un cambio de energía similar. Curiosamente, el desarrollo de Internet significa que las personas pueden hacer sus reservas de vuelo y hoteles directamente a través de este medio. La energía ha vuelto a pasar al individuo, a quien ahora le resulta más fácil controlar todo el proceso.

La energía no siempre se ha de transferir a los ordenadores o las máquinas, también puedes pasar la complicación a otras personas, puedes delegar funciones. La aparición de «compradores profesionales» que te harán la compra de la semana es un buen ejemplo.

No se necesita más tecnología de diseño, sino más diseño del «concepto de valor». La tecnología puede transmitir casi cualquier valor que diseñemos, pero nos estamos quedando muy rezagados en el diseño del valor.

Con el aumento de la automatización, no hacen falta tantas personas en producción y se transfiere al personal a áreas de servicio. Cuando se pueda deducir el gasto del personal de servicio (como seguramente sucederá para reducir el desempleo), las personas que tengan sueldos muy altos podrán distribuir sus ingresos a cambio de servicios personales. Esta es una forma tradicional de facilitar la vida y que también beneficia a todos.

Un cirujano sueco se pintará su propia casa porque resulta muy caro pagar a un pintor profesional. Lo cual significa que el cirujano tendrá menos tiempo de ocio o para practicar su profesión y que el pintor no tendrá trabajo.

Los cambios de energía, gracias a delegar, son realmente una forma de «modulización» o de descentralización.

En lugar de hacértelo todo tú mismo designas a una «unidad» para que desempeñe ciertas funciones (de apoyo o de iniciativa).

El cambio de energía se irá transfiriendo cada vez más a los ordenadores. La búsqueda de pareja y las citas por ordenador pueden facilitar mucho la complicación del cortejo.

La tecnología actual de los ordenadores está muy por encima del uso que le damos. Lo que se necesita no es más tecnología sino más «diseño del valor». Esta será el área clave donde se producirán los avances. Tal como dije en 1997, en la conferencia TED de Monterey, California, la era de la información ha terminado, ahora estamos en la era del concepto (del diseño del valor).

El hecho de que los ordenadores puedan hacerse cargo de la complejidad, no significa que no haga falta diseñar en pro de la simplicidad.

Será necesario disponer de sistemas de redundancia y de copias de seguridad, de lo contrario un fallo en los sistemas informáticos podría provocar el caos, como sucede en los aeropuertos cuando no funcionan los ordenadores.

Al mismo tiempo todavía se necesita la «simplificación del diseño». No basta con decir que los ordenadores pueden hacerse cargo de las cosas más complicadas y que la simplificación ya no es necesaria. Los sistemas simples son más potentes y firmes. La relación con las personas también ha de ser muy sencilla.

Capítulo 11

Se puede emplear el detalle o un enfoque muy amplio.

Ambos son válidos y están a nuestra disposición.

Nadie espera que un palo de golf cumpla las funciones de todos los demás.

- **Los dos últimos enfoques:**

- **El enfoque de la escalera**
- **El enfoque del sabor**

No hemos de suponer que la simplicidad siempre se consigue con grandes cambios. Los pequeños cambios en las cosas pequeñas, a veces, pueden simplificar mucho las cosas.

El enfoque de la escalera

Lo que sucede con la escalera es que, al final, acabas ascendiendo a una gran altura subiendo de escalón en escalón.

Este enfoque es casi el opuesto al de «empezar de nuevo» o al de cualquier gran reestructuración. En su lugar, se intenta hacer que cada pequeño proceso o parte del mismo, sea algo más sencillo. Es muy similar al proceso japonés kaizen de la mejora gradual de la calidad. Existe un esfuerzo continuo para simplificar cada acción. La calidad es el principal propósito, pero la simplicidad es la instrucción clave para la mejora.

Es evidente que cuando se necesita una gran reestructuración para simplificar las cosas, el «enfoque de la escalera» no sea el más adecuado para proporcionarlo. No obstante, no hemos de suponer que la simplicidad siempre depende de «grandes cambios». En ocasiones, la sucesión de pequeños pasos para simplificar puede facilitar las cosas, tanto para el operador como para el cliente.

Por ejemplo, los signos adecuados pueden hacer la vida más sencilla y proponer tales signos no supone una gran operación de reestructuración.

La ventaja del «enfoque de la escalera» es que todo el mundo participa. Todas las personas pueden pensar en su trabajo y en su «relación» con los demás.

Un pájaro hace que su nido sea lo más cómodo posible para él y para sus crías. ¿Por qué un trabajador no ha de intentar que la vida sea lo más sencilla posible para él? No tiene por qué existir una contradicción entre facilitar el trabajo y la productividad. De hecho, la productividad puede aumentar, cuando el trabajo se puede realizar de forma más sencilla.

Es totalmente legítimo emplear la creatividad para mejorar las cosas, no sólo para los inversores o los clientes, sino para los propios trabajadores. Mejor puede significar más sencillo.

Todo el mundo habla de la productividad y del servicio al cliente. Simplificar la vida a los trabajadores es igualmente lícito. El uso de la creatividad en pro de la simplificación es una de las formas de hacerlo.

En muchos cafés de Italia haces cola para pagar lo que vas a tomar y luego vuelves a hacer cola para que te sirvan en el mostrador. Es el mismo sistema que tenían en los almacenes de la antigua Unión Soviética. Este proceso, sin lugar a dudas, facilita las cosas a los empleados, porque no tienen que hacerse cargo de los artículos y del dinero a la vez. Sin embargo, el cliente ha de hacer dos colas. Por otra parte, las colas también son más rápidas que si el mismo empleado tuviera que suministrar el artículo y cobrarlo. Comprar unos bonos estándar con antelación, supondría una pequeña simplificación. Con estos bonos podrías comprar tu comida y bebida favorita. También podrías dirigirte directamente al mostrador de entrega y dar tu bono. Otra variación sería tener un boleto con ciertas cantidades de dinero que se pudieran recortar. Esto son pequeños cambios.

Cuando las personas empiezan a pensar en lo que están haciendo, pronto descubren que algunas operaciones son más complicadas de lo que en realidad es necesario.

Se puede sugerir una clasificación simple:

1. simple,
2. compleja,
3. muy compleja.

Se puede pedir a las personas que observen varias operaciones y que las clasifiquen por orden de complejidad.

Es cierto que si un empleado se acostumbra a realizar una operación compleja o es muy hábil haciéndola, esa persona ya no se da cuenta de su dificultad. De hecho, puede que no desee simplificar la operación porque perdería su categoría de «experto».

Las personas que no tienen mucha facilidad para generar ideas nuevas pueden ser muy útiles indicando dónde se necesitan desesperadamente.

Los esquemas de sugerencias existentes son buenos canales a través de los cuales se puede poner en práctica el enfoque de la simplicidad. Es necesario centrarse en la «simplicidad». También puede resultar interesante cambiar el foco de atención cada mes. De modo que un mes la «simplicidad sea en el área A» y el siguiente sea en «el área B».

En todos los esquemas de sugerencias suele ser útil advertir que las ideas sugeridas también han de demostrar sus «beneficios» y su «utilidad». Muchas personas creativas creen que basta con la «novedad inteligente».

Además de solicitar que se simplifiquen las ideas, también es útil pedir a la gente que localice con exactitud las áreas que requieren simplificación, dónde se necesitan ideas nuevas. Las personas que no son buenas teniendo ideas nuevas pueden ser muy hábiles indicando dónde hace falta algo de pensamiento creativo. Esa es una de las razones del éxito japonés con los esquemas de sugerencias.

¿Es la simplicidad un valor de segundo orden? Si aparentemente existe un conflicto entre productividad y simplicidad, ¿qué valor ha de prevalecer? Si bajo la visión de la simplicidad, el trabajador ha de dar un solo paso, pero bajo la de la productividad se requieren tres, ¿qué ha de hacer el trabajador?

Una situación así sería bastante rara. Lo primero que habría que hacer sería dedicar atención al diseño, en lugar de pensar inmediatamente que es una situación excluyente del tipo «esto o aquello». ¿Se puede mantener la productividad e introducir la simplicidad? ¿Qué se gana en productividad y qué se gana en simplicidad?

La simplicidad y la productividad no son contrarias. La simplicidad conduce a la productividad. Cuando parece existir algún conflicto es porque se necesita un diseño.

Se ha de recordar que la simplicidad también conduce a la productividad de varias formas:

1. Produce menos estrés y por lo tanto menos ansiedad.
2. Ofrece la posibilidad de trabajar más deprisa.
3. Aumenta la seguridad.
4. Se cometen menos errores.
5. El trabajo lo pueden realizar personas menos cualificadas.

Todos estos factores se han de tener en cuenta antes de anteponer la productividad a la simplicidad. No obstante, en primer lugar ha de existir el diseño. ¿Por qué no disfrutar de ambos, de la productividad y la simplicidad?

Los pequeños pasos en el enfoque de la escalera suelen ser mucho más sencillos de poner en práctica que los grandes cambios de la reestructuración. Estos pasos pueden estar presentes, incluso dentro del «espacio de decisión» de los que hacen las sugerencias.

El enfoque de la escalera también puede servir para hacer pensar a las personas en términos de simplificación y de cambio. Esta actitud puede proporcionar una buena base para la introducción de grandes cambios estructurales, que también pueden ayudar a simplificar las cosas. Una vez las personas piensan en la «simplificación» y están en modo de simpiar, habrá menos resistencia al cambio.

El enfoque del sabor

Este enfoque es casi opuesto al de la escalera. En lugar de los pequeños pasos de la simplificación que sugiere el enfoque anterior, aquí existe una visión muy amplia de toda la operación. Se parece al enfoque de «empezar de nuevo», pero todavía es más general. Los sabores son reales, pero indefinidos y difíciles de describir. De modo que el enfoque del sabor trabaja desde una base muy general.

A fin de liberarnos de las restricciones de lo que se está haciendo en el momento presente, podemos empezar con un enfoque muy amplio para el propósito de la operación.

El propósito de la educación es preparar a los jóvenes para contribuir a la sociedad y a ellos mismos.

El propósito de la asistencia social es ayudar a los que no pueden salir adelante por sí solos.

La ecología es para valorar el impacto de una acción u operación en el entorno.

El propósito de los tribunales de justicia es evaluar la aplicación de la ley sobre las personas (u organizaciones privadas).

La función de las compañías de seguros es hacer que todos aquellos que están expuestos a algún riesgo contribuyan, compensando a los que padecen los daños cuando éste se convierte en una realidad.

El propósito de un hotel es alquilar instalaciones para dormir a los que no pueden usar las suyas.

El enfoque del sabor libera por completo al pensador de lo que está haciendo en ese momento. Esta libertad es aún mayor que la obtenida con el enfoque de empezar de nuevo.

Actualmente, la docencia se puede ejercer a través de un esquema de «aprendizaje social», con personas que se responsabilizan de grupos de jóvenes.

Ahora, las ayudas sociales pueden ofrecer técnicas básicas para el pensamiento y «diseño de trabajo» en lugar de dar sólo dinero.

Actualmente, puede que la ecología avance tanto en el diseño como en la evaluación.

Ahora, las valoraciones de culpabilidad han de pasar por el filtro de la probabilidad, antes de convertirse en verdaderas pruebas (con los retrasos y gastos correspondientes).

No estamos intentando hallar nuevos enfoques porque sí, sino nuevos enfoques que sean más sencillos. El valor que se busca es la simplicidad.

Los que están expuestos a riesgos podrían invertir y beneficiarse de un montón de beneficios sociales.

El hotel podría funcionar organizando alojamientos en casas privadas (con inspecciones de calidad).

Una vez pasas a un nivel de «sabor» muy amplio, es posible abrirse a formas totalmente nuevas de hacer las cosas. Algunos de éstos podrían ser enfoques interesantes por sí mismos. De todos modos, en este libro estamos principalmente interesados en los que pueden ofrecer mayor simplicidad.

Así que, la simplicidad caracteriza tanto el diseño de la idea nueva como las selecciones de esos conceptos que puede que desarrollemos más.

El enfoque del sabor en sí mismo, puede dar la impresión de que es mucho más complicado que la idea anterior. Por lo tanto, es importante tener siempre presente la simplicidad como valor fundamental. Es básico no abandonar la simplicidad en pro de otros beneficios que podamos percibir.

El propósito de una línea aérea es obtener ganancias de los viajes que hacen la gente (y mercancías).

Del enfoque del sabor puede surgir la idea de una línea aérea que no tuviera aviones de propiedad ni su propio horario de vuelos. Esta compañía, simplemente, se haría cargo de ciertos vuelos y los consideraría como «vuelos de lujo», casi como funcionaba el servicio Pullman* en los trenes.

Ésta es una idea interesante que puede ofrecer muchos otros beneficios, pero es difícil verla como una simplificación.

*George Pullman fue un prestigioso industrial e inventor americano (1831- 1897) que inventó los coches cama para los trenes. Su empresa alquilaba los vagones a la compañía ferroviaria. (N. de la t.)

Las ideas pueden evolucionar con el tiempo hasta alcanzar una forma que nadie hubiera pretendido diseñar de buen principio.

Una idea simplificadora podría ser agrupar todas las necesidades de los viajeros aéreos en un forfait y obtener los beneficios de los distintos segmentos de éste (hoteles, restaurantes, alquiler de coches, guías, etc.).

Las ideas evolucionan con el tiempo para: cumplir con las exigencias del mercado, aprovechar la nueva tecnología o seguir las nuevas regulaciones. El resultado, a veces, puede ser una operación que nadie hubiera diseñado de buen principio. El enfoque del sabor concede libertad total de pensamiento en el diseño.

En general, la electricidad es útil, pero puede ser peligrosa. Los coches son útiles, pero pueden ser peligrosos. Un cuchillo suele ser útil, pero puede ser peligroso.

Capítulo 12

- **Los peligros de la simplicidad**

Si expones algo con simplicidad, estás a merced de quienes no entienden ni el tema ni la simplicidad.

Demasiado simple

Debe haber peligros en la simplicidad, de no ser así ¿por qué habríamos inventado tantas palabras para describir cosas que son muy sencillas?:

simplista

exceso de simplificación simplismo

simple

simplón

Es posible que todas estas palabras fueran inventadas por pomposos académicos, que no creían que las cosas pudieran ser lo bastante simples, como para que la gente corriente las entendiera. A fin de cuentas, Martin Lutero tuvo problemas por poner mensajes en la puerta de la iglesia en el alemán de la calle que la gente podía entender, en lugar de hacerlo en latín, que sólo lo comprendían unos pocos.

Una y otra vez, pomposos idiotas han revisado mis «herramientas» para el pensamiento y han dicho que «eran demasiado sencillas para funcionar». Sin embargo, en la vida real funcionan muy bien.

Uno de los riesgos antes mencionados es que si expones algo de manera muy sencilla, los que no conocen bien el tema no tienen otra opción que considerarlo simplista. Esto es un peligro real.

A su vez, refleja que si no se conoce bien el tema, lo que consideras simple, en realidad, puede ser «simplista».

Puesto que nadie puede conocer todos los temas, es muy difícil diferenciar la simplicidad excelente del simplismo.

El proceso de simplificación puede llegar demasiado lejos, dando lugar a una especie de anorexia de la simplicidad.

La riqueza y la complejidad no son la misma cosa. La riqueza es una elección deliberada, la complejidad no es más que la ausencia de simplicidad.

El exceso de simplificación es real. El peligro es que ciertos aspectos, factores, elementos o consideraciones importantes no se tienen en cuenta. El «intercambio» entre el valor de la simplicidad y el de la globalidad se ha decantado demasiado a favor de la simplicidad. Aquí me estoy refiriendo a la simplificación genuina de alguien que conoce el tema y se está esforzando por hacer que una operación sea lo más sencilla posible.

Incluso con este tipo de exceso de simplificación, no necesitamos mirar hacia «delante» ni hacia «atrás». El gran aumento en

la capacidad operativa (capacidad de funcionamiento), puede compensar la carencia de sentido global.

Los anoréxicos son personas desgraciadas que llevan tan lejos el afán de adelgazar, que se convierte en una obsesión y en un grave problema médico. También es posible padecer una especie de «anorexia de la simplicidad».

Lo simple es aburrido

Un poco de sal en la comida es muy agradable, pero pocas personas se ponen sal en el café o en la macedonia de frutas. (La sal combina bien con las fresas.) El hecho de que algo sea bueno y útil no significa que tenga el mismo valor en todas las circunstancias.

La cocina regional francesa es sencilla y excelente. No obstante, habrá ocasiones en las que las ricas salsas parisinas serán más adecuadas.

En el arte, hay momentos en que la rica complejidad del gótico y del barroco sean preferibles a la simplicidad. Hay estilos de peinado que son muy complicados y otros muy simples. Ambos pueden sentar muy bien.

Quizá sea preciso distinguir cuidadosamente entre «riqueza» y «complejidad».

Si no encajas en ninguna de las casillas simples, serás injustamente obligado a entrar en una de ellas, o bien, se te ignorará por completo.

La riqueza pretende tener su propio valor, al igual que una salsa grasa no pretende ser otra cosa. El valor reside en la mezcla de muchos sabores.

La complejidad como tal, no pretende tener su propio valor. La complejidad es una forma complicada de hacer algo, donde el valor reside en lo que se está haciendo, no en la forma de llevarlo a cabo. La complejidad es la ausencia de simplicidad. La riqueza es la presencia intencionada de riqueza.

Hay momentos y circunstancias en los que alguien puede preferir sinceramente la riqueza a la simplicidad. En ocasiones, se prefiere la riqueza de un mueble antiguo a las estilizadas líneas de los muebles modernos. A veces, se prefieren las proporciones redondeadas de una mujer de un cuadro de Rubens, a la delgadez de las modelos de pasarela.

Lo simple es injusto

Si la ley sólo tuviera unas pocas clasificaciones, puede que nos colocaran en una de ellas injustamente. Si la ley contemplara sólo una clase de robo, entonces alguien que robara una corbata sería tratado igual que un atracador de bancos.

La complejidad de las leyes y normativas aumenta para poder hacer frente a las excepciones y a las formas de burlar las regulaciones existentes. La intención es la «justicia».

Si diseñas sólo para tratar los casos «generales», serás injusto con las excepciones, a menos que también diseñes algo para ellas.

En la enseñanza, están los estudiantes corrientes y los «especiales», que se encuentran en cualquiera de los dos extremos de la curva de la campana. Están los superdotados que se aburren y necesitan desarrollar su talento.

En el proceso de desarrollo de una idea, ésta puede empezar siendo simple, complicarse después y volver a simplificarse. Si se excluye la complejidad, puede que también se excluya el crecimiento.

Estos talentos son una pérdida para la sociedad si no se desarrollan (y se les enseña a pensar). En el otro extremo, hay estudiantes que son algo más lentos o que no responden a los métodos habituales de enseñanza. Necesitan más ayuda o estar en un grupo más reducido.

Siempre existe el peligro de que en busca de la simplicidad, el sistema no se ocupe de los casos especiales de aquéllos que no encajan en las categorías estándar.

Quizá todos los sistemas deberían tener una «unidad flexible», diseñada específicamente para tratar los casos especiales que no encajan en ninguna otra parte. Desgraciadamente, esa unidad estaría saturada, puesto que casi todo el mundo se considera a sí mismo un «caso especial».

La simplicidad puede frenar la evolución

Unas veces, un sistema empieza siendo sencillo y luego se complica, para volver a simplificarse. Este puede ser un proceso normal de evolución y de cambio. Si se anula la fase «compleja», ese sistema no podría evolucionar o adaptarse.

Las ideas pueden volverse más complejas cuando intentan abarcar un mayor número de situaciones. Luego, se vuelven a simplificar, cuando se descubre algún principio subyacente. Esa ha sido la historia de la ciencia (y en menor grado, la de la filosofía, donde la complejidad es un valor aceptado).

Si un sistema se mantiene estrictamente simple, porque cualquier modificación amenazaría la simplicidad, es posible que estos cambios de adaptación sean excluidos.

Para que la comunicación sea eficaz ha de ser clara y sencilla. Los eslóganes claros y simples, que fomentan los prejuicios existentes, han hecho mucho daño a la sociedad.

La simplicidad no siempre es comercial

De tanto en tanto, alguien hace una breve sinopsis de todas las obras de Shakespeare.

Romeo y Julieta: chico y chica que se aman mutuamente. Problemas familiares. Por un malentendido ambos acaban muertos.

Siempre he preferido escribir libros muy cortos, pero los editores insisten en que tengan un cierto número de páginas para poder venderlos a un precio que cubra todo el trabajo de edición, distribución, etc.

Los supermercados, rara vez ponen carteles claros para indicar dónde se encuentran los productos. En parte lo hacen a propósito. Las investigaciones realizadas en los Estados Unidos demuestran que el 80 % de las compras que se hacen en un supermercado son compulsivas. Si supieras dónde está cada cosa exactamente, no estarías expuesto a las tentaciones que encuentras por el camino.

La simplicidad puede ser socialmente peligrosa

Los eslóganes son fáciles de recordar, luego los repites y te los acabas creyendo. Es cierto que los eslóganes se deberían considerar «simplistas».

«Se están perdiendo puestos de trabajo porque las empresas se trasladan a otros países donde la mano de obra es más barata.»

«Los inmigrantes nos están quitando el trabajo porque están dispuestos a trabajar por menos dinero.»

«Todos nuestros problemas actuales se deben a... (raza, religión, minoría, etc.).»

«Las multinacionales roban nuestros recursos y controlan nuestras vidas.»

En la economía, las teorías simples puede que cumplan su propósito, pero pueden hacer mucho daño en el proceso. Un incendio puede matar a los insectos, pero también acabar con la casa.

«Hay una conspiración internacional de financieros y banqueros para deprimir la economía y hacer más dinero.»

«Las mujeres no pueden llegar a los puestos más altos en las empresas, porque los hombres cierran los tratos en los vestuarios.»

El dilema es que la comunicación ha de ser clara y sencilla para que sea eficaz, por eso funcionan los eslóganes. Algunos contienen algo de verdad. Otros, sencillamente fomentan las emociones y prejuicios existentes.

Este tipo de pensamiento simplista, ha supuesto durante siglos un grave problema en la sociedad. Ha conducido a guerras, persecuciones, enemistades, etc. Sería difícil conseguir que la gente fuera a la guerra sin esos eslóganes.

La simplicidad puede ser económicamente peligrosa

Los científicos siempre están buscando principios fundamentales más sencillos. Los economistas están tentados a hacer lo mismo, pero el sistema económico es muy diferente, hay muchos más ciclos interactivos y de retroalimentación. De modo que las recetas sencillas pueden ser peligrosas. Quizá funcionen como se espera, pero también es posible que durante el proceso, el daño producido sea irreparable. Algunos colocan el «monetarismo» dentro de esta categoría. Sin embargo, sirve para reducir la inflación.

En la economía es difícil diferenciar una teoría válida de una simplista. No se pueden hacer pruebas de laboratorio. Los modelos econométricos, rara vez son réplicas exactas de la psicología de los consumidores individuales y de los que toman las decisiones.

Sólo puedes potenciar al máximo el presente, no puedes potenciar lo que el futuro pueda traer. De modo que con la simplificación a través de la eliminación se puede hacer que una organización sea vulnerable a los cambios.

La política nunca se ocupa de las decisiones correctas, se encarga de las múltiples sensibilidades.

La simplicidad puede ser vulnerable

Los sistemas fuertes y flexibles suelen contener mucha duplicación y redundancia. Si una parte del sistema se está hundiendo, otra puede ocupar su lugar. Si una línea de comunicación está bloqueada, se puede emplear otra.

La simplificación, especialmente la del tipo de eliminar, puede acabar con toda la duplicación superflua. Esto puede estar bien y ser eficaz por el momento, pero si hay dificultades, el sistema puede que no sea capaz de resolver la situación.

Sólo puedes potenciar al máximo el momento presente. No puedes potenciar lo que «puede que suceda» más adelante. A una organización le puede ir muy bien actualmente haciendo reducción de plantilla y de costes, pero puede que sea más vulnerable a los cambios. Además, quizá ya no le queden más recursos para abrir nuevas vías y nuevas empresas.

La simplicidad puede ser insensible

Los ejecutivos rara vez son buenos políticos. Un ejecutivo ve la situación con claridad (a veces con la ayuda de sus colegas) y toma una decisión sencilla y clara. Da órdenes para que se pueda poner en práctica. Puede que sea la mejor decisión.

Un ejecutivo intenta hacer lo mismo en la política. Puede que realmente sea la mejor decisión, pero en la política reina más sensibilidad que en los negocios: ¿será aceptado?, ¿qué dirá la prensa?, ¿qué dirá la oposición?, ¿guarda coherencia con las promesas electorales?, ¿favorece a un grupo o a otro? En la política, lo más importante no es tomar decisiones y poner en práctica la mejor.

Con frecuencia las cosas más sencillas son las más difíciles de comprender, porque nuestra mente no deja de ir en la dirección equivocada.

Lo mismo podría aplicarse a un nivel más personal. Las decisiones sencillas puede que no tengan en cuenta las sensibilidades ajenas. Al hacer negocios con el lejano Oriente el asunto del «honor personal» es una cuestión de sensibilidad que a la mayoría de ejecutivos occidentales les resulta difícil tener en cuenta.

La simplicidad puede resultar difícil de comprender

Esto puede parecer un absurdo. El propósito de la simplicidad es hacer que algo sea fácil de comprender. Sin embargo, según mi experiencia de muchos años de impartir seminarios y conferencias, he descubierto que a la gente le resulta más difícil comprender las cosas más sencillas.

Esto se debe a que no creen que algo pueda ser simple. Así que desean elaborar el asunto con sus propias ideas y marcos de pensamiento.

Además, si algo es sencillo, la gente empieza a perseguirlo en muchas direcciones, la mayoría de las cuales son incorrectas. Cuando algo es complicado, el reto de comprenderlo es tan grande que no tienes la oportunidad de buscar en la dirección equivocada.

**Las cosas no
tienen por qué
ser muy
extensas para
que sean útiles.**

**Las cosas útiles
son las que
algunas
personas
encuentran
útiles.**

Capítulo 13

- **Notas sencillas sobre la simplicidad de todos los días**

El cerebro humano es perfectamente capaz de hacer muchas cosas a la vez, pero cuando la complejidad supone un problema, es más sencillo prestar atención a cada cosa por separado.

Notas sencillas

No hay nada de exótico u original en las notas que he escrito aquí. Estas notas no son extensas y cualquier lector podría completarlas con su propia experiencia y observaciones. El lector puede que esté de acuerdo con algunos de estos puntos o puede que no.

Gran parte del libro trata de la simplificación de operaciones, sistemas y organizaciones. Este capítulo se centra directamente en los hábitos mentales que pueden ayudarnos en la «simplicidad cotidiana», es decir, el «hábito de simpiar» como parte de nuestro proceso normal de pensamiento.

Una sola cosa a la vez

La mente humana es muy capaz de hacer varias cosas a la vez. Cuando doy un seminario estoy:

hablando,

pensando en lo próximo que voy a decir,

dibujando constantemente en las transparencias del retroproyector,

observando a la audiencia,

pensando en las otras cosas que he de hacer ese día.

No hay nada de malo en pensar en muchas cosas a la vez. No obstante, si te das cuenta de que las cosas se complican demasiado, es probable que valga la pena «prestar atención» a una sola cosa a la vez: «Esto es a lo que me voy a dedicar en estos momentos».

Verbalizar los pensamientos nos obliga a definir los que son vagos, indiferenciados

y aparentemente complejos.

No es necesario que estés de acuerdo con lo que acabas de decirte.

Un cocinero puede cocinar y hablar a la vez. La mayoría de los trabajadores de producción hacen lo mismo. Los vendedores pueden atenderte, mantener dos conversaciones a la vez y responder al teléfono, todo al mismo tiempo. De nuevo, si las cosas parecen complicarse, entonces la instrucción de hacer una sola cosa a la vez, puede tener un efecto simplificador. No es que no puedas hacer más de una cosa a la vez, pero de momento, has optado por no hacerlo.

Verbalizar

El subconsciente es un lugar maravilloso. Allí acontecen todo tipo de cosas extrañas y complicadas. Se dice que en la mente consciente, tan sólo tenemos una burda copia de todo lo que está sucediendo en nuestra mente inconsciente o subconsciente. Quizá sea cierto. No cabe duda de que es difícil tratar la complejidad si ésta permanece en el subconsciente.

El sencillo hábito de hablar con uno mismo puede simplificar las cosas. Si quieres que resulte más digno puedes llamarlo «verbalizar». Esto significa afirmar en lenguaje común y corriente lo que está pasando por tu cabeza.

Si te cuesta tomar una decisión puedes expresar en palabras esa dificultad:

«Me cuesta tomar esta decisión porque... ninguna de las alternativas me resulta atractiva.

...no puedo decidirme entre alternativas tan atractivas. No quiero renunciar a ninguna de ellas.

...aunque parece la decisión correcta, me temo que saldrán dificultades.

...porque no quiero disgustar a esa persona.

...porque realmente necesito más información.»

Has de poder explicarte a ti mismo, con mucha claridad y en palabras, por qué has tomado una decisión en particular.

Si desarrollas el hábito de ser sincero contigo mismo, el proceso de verbalizar te puede dar algunas sorpresas. Quizá te aclare y simplifique por qué algo parece difícil y complicado.

Tras haber tomado una decisión, puedes utilizar el mismo proceso de expresar en palabras. Te dirás a ti mismo la razón por la que estás optando por algo.

«Me he decantado por esta opción (decisión) porque...

...realmente no me gusta correr riesgos.

...luego puedo volver a ello. es lo más sencillo.

...estoy aburrido.

...no me gusta que me critiquen.

...todo el mundo me ha aconsejado hacer esto.

...me abre oportunidades.

...es la opción más barata.

...es la opción más segura.»

Tratar con cosas diferentes como si fueran una sola es una de las fuentes más comunes de complejidad.

Tal como escribí en otro de mis libros (De Bono Thinking Gourse) las tres razones principales que existen tras cualquier decisión se pueden simplificar como sigue:

- i. miedo,
2. codicia,
3. molestia.

Cuando expresas en palabras la razón por la que estás tomando una decisión, puedes decirte cuál de las tres predomina.

Una vez hayas verbalizado las razones subyacentes a tu decisión podrás vivir tranquilamente con ellas o revisarlas si no te complacen.

Cuando vuelves a reflexionar en la decisión te puedes decir: «He tomado esta decisión por estas razones...».

Desatar y desenredar

Hay broches vikingos que tienen figuras entrelazadas de forma muy compleja. La complejidad puede surgir porque estamos intentando solucionar más de un asunto a la vez.

«Esto son dos temas separados. Hemos tenido que diferenciarlos y considerar cada uno por separado.»

«Hay varios problemas en el tema de las personas sin hogar: están las que no pueden hacer frente a una sociedad tan compleja; las que padecen algún infortunio; unas pocas que prefieren la vida nómada; también están los jóvenes que se han escapado de casa para ir a la gran ciudad y las personas que no pueden pagar una vivienda.»

«Hemos de separar nuestro desagrado hacia nuestro jefe, de la ineficacia con la que dirige la oficina.»

En el análisis se intenta separar algo en sus verdaderos componentes. Tú también puedes fraccionar algo en partes que te resulten más manejables.

Mientras la tarea en conjunto puede parecer terriblemente compleja, cada pequeño paso puede ser sencillo y viable.

Desatar no es tanto una cuestión de análisis o de dividir algo, como de separar lo que se ha de considerar un asunto aparte.

El análisis y dividir las cosas en partes

El propósito del análisis es simplificar la vida. En lugar de intentar hacer frente a un asunto complicado, lo analizamos, a fin de identificar los distintos elementos conocidos, entonces sabemos cómo tratarlos.

Cuando analizamos un problema, intentamos identificar la causa que lo ha provocado. Una vez la hemos descubierto podemos eliminarla y resolverlo. Cuando no podemos eliminarla nos quedamos más o menos paralizados, porque a lo mejor hemos de diseñar una forma de seguir adelante dejando la causa donde está; en nuestra tradición educativa se nos ha preparado para analizar, pero no para diseñar. Somos muy buenos buscando el «qué es», pero nefastos diseñando el «qué podría ser».

El análisis intenta separar los componentes reales. Dividir algo en partes, sencillamente significa separarlo en bloques que estén a nuestro alcance. Entonces podemos encargarnos de ellos uno por uno. Este proceso de dividir es arbitrario y por pura conveniencia. Es conveniente manejar las piezas que hemos elegido. Del mismo modo que puedes cortar un pastel a tu antojo, también puedes dividir la situación como desees.

Pequeños pasos

Una tarea desalentadora y complicada se puede reorganizar en pequeñas etapas. Das el primer paso, luego das el siguiente y así sucesivamente. Un viaje de miles de kilómetros empieza con un paso.

En general, sólo se trata de diseñar tus propios pequeños pasos.

Una vez, me encontraba a mitad de la subida de un monumento histórico en México. Estaba de pie en un saliente de unos 15 cm. de ancho y a una altura equivalente a unos seis pisos por encima del suelo. Tenía miedo de seguir adelante, miedo de volver hacia atrás y me resultaba imposible quedarme allí. De modo que me concentré en dar el siguiente paso y luego el siguiente. Así, llegue hasta la cima de la pirámide e hice lo mismo cuando tuve que bajar.

Siempre resulta mucho más fácil enfocarse en el paso que vas a dar a continuación, que en toda la tarea en conjunto.

Unas veces, los «pasos siguientes» son muy evidentes (como en el monumento), pero otras es necesario diseñarlos. Diseñas los pasos para que sean muy pequeños y fáciles de dar. Los alpinistas que suben al monte Everest van paso a paso. En ocasiones, han de escalar para dar el siguiente paso.

Utiliza los conceptos

En nuestro pensamiento casi no hacemos uso de los «conceptos». Preferimos tratar con el detalle concreto, porque así es como nos han enseñado. No obstante, nuestras mentes siempre están usando conceptos, pero siempre los apartamos retirándolos a nuestro subconsciente. Los conceptos son amplios y una forma general de simplificar.

Una vez hemos extraído un concepto y lo hemos expresado en palabras, estamos en el buen camino para simplificar las cosas.

Conduces por una zona rural y te pierdes, entonces utilizas un concepto amplio para simplificar las cosas:

«Sigue conduciendo hacia el norte y tarde o temprano encontrarás la autopista.»

Ésta es la forma más sencilla de examinar cada carretera y cada cruce que hallas a tu paso.

Los conceptos son la forma que tiene el cerebro de simplificar el mundo y las acciones. Un concepto es lo bastante amplio, borroso y vago como para cubrir muchas posibilidades.

Los vendedores no rinden y decides ofrecerles un incentivo. Tendrás que pensar en los detalles del incentivo, pero ya habrás establecido la amplia dirección hacia dónde encaminar la acción. Puede que hayas optado por el concepto de «formación» o «más apoyo de marketing». En cada uno de los casos el concepto simplifica la situación. Este es exactamente el propósito de los conceptos: simplificar la acción en etapas. La primera etapa es determinar el concepto y la segunda es ponerlo en práctica.

El concepto de «democracia» es importante. También están los detalles prácticos de cómo se pondrá en práctica.

Pensar en fases

Por alguna razón, a la mente humana no le gusta el pensamiento «curvado». Nos gusta tener un objetivo claro en nuestra mente y luego ver cómo podemos alcanzarlo. En el pensamiento curvado damos un paso en una dirección, que aparentemente no es la del objetivo. Cuando hemos llegado a una nueva posición, desde ese lugar nuevo, intentamos llegar al objetivo. Se supone que es como la pata trasera de un perro.

En uno de mis libros (*The Mechanism of Mind*) pongo la sencilla tarea de «hacer un agujero en una postal que sea lo bastante grande como para pasar la cabeza».

Sugerí que se empezara a cortar la postal en espiral. Es evidente que no es una solución satisfactoria, porque la espiral tiene dos extremos y no se pueden juntar. El siguiente paso es cortar el centro de la tira de la espiral deteniéndose cerca de cada extremo. Así se obtiene un agujero lo bastante grande como para pasar la cabeza. Ilustré el proceso con dibujos de las diferentes etapas. Esto disgustó mucho a un eminente psicólogo que estaba revisando el libro. No puedo entender la razón, salvo que ya es tuviera predispuesto a ello.

En el pensamiento curvado no avanzamos directamente hacia el objetivo. Pasamos a una nueva posición desde la cual avanzaremos hacia el objetivo.

Había muchas otras cosas por las que disgustarse en ese libro, porque en él describía el funcionamiento de la red neuronal como sistema de información autoorganizado. Me imagino que no entendería esa parte y se enfocó en un asunto trivial.

En los provocativos procesos del pensamiento lateral utilizamos el pensamiento curvado. Lanzamos una provocación y luego partiendo de ella, llegamos a una idea útil.

«Po: los coches deberían tener las ruedas cuadradas», no parece ser una idea que pueda mejorar el rendimiento de los automóviles.

De esta provocación pasamos a la «suspensión activa» o «suspensión inteligente»: la suspensión se activa antes de que surja la necesidad. Ahora, existen este tipo de vehículos.

«Po: que vuelva el pregonero de la ciudad», fue una provocación que condujo a la idea de llamadas telefónicas gratis pagadas por los anunciantes. Este sistema se está empleando actualmente en varios países.

Este proceso de pensamiento curvado se parece al conocido proceso matemático de convertir un problema nuevo en uno conocido, para el cual se sabe la solución.

Trabajar hacia atrás

A la mente humana, probablemente, no le guste el pensamiento curvado porque le gusta «trabajar hacia atrás». Vamos hacia atrás desde donde queremos llegar con una sucesión de conceptos, que se van volviendo más específicos hasta que al final llegamos a una idea concreta que podemos utilizar.

Este proceso queda formalizado con el «concepto abanico» del pensamiento lateral.

Trabajamos hacia atrás desde donde queremos llegar, hasta donde nos encontramos ahora. Los conceptos se van volviendo cada vez más específicos hasta que se convierten en ideas concretas.

¿Cuáles son los enfoques generales o la «dirección» que nos llevará a nuestro objetivo?

¿Qué «conceptos» podemos usar para avanzar en esas amplias direcciones?

¿Cuáles son las ideas específicas y concretas que podemos usar para poner estos conceptos en acción?

Si el problema fuera que no hay bastante personal cualificado, las instrucciones podrían ser:

... aumentar la cantidad de personal cualificado.

... limitar la necesidad de personal cualificado.

... conseguir más productividad del personal cualificado existente.

Los conceptos que sirven a la «instrucción» de conseguir mayor productividad del personal que ya tenemos podrían ser:

... hacer que trabajen más.

... aprovechar al máximo sus horas de trabajo especializado.

Las ideas concretas para llevar a cabo el concepto de utilizar al máximo el tiempo de trabajo de los especialistas podrían ser:

... ponerles ayudantes para que hicieran todo el trabajo no cualificado.

... compartirlos entre varios departamentos o incluso varias organizaciones.

Cada instrucción conduce a una serie de conceptos. Cada concepto conduce a una serie de ideas. Por consiguiente, se produce un efecto cascada que multiplica las alternativas de posibles acciones.

Los marcos de este tipo facilitan mucho el pensamiento.

**Un marco simple
puede
simplificar
mucho el
pensamiento. En
cada momento
sabemos lo que
estamos
intentando
hacer.**

El pensamiento paralelo

En lugar del primitivo y ordinario método, que con frecuencia, tiende a complicar las cosas, tenemos el método de los seis sombreros en el que se emplea el pensamiento paralelo (se explica con detalle en mis libros *El pensamiento paralelo** y *Seis sombreros para pensar***).

En cualquier momento, todos los participantes están mirando en la misma dirección y exponen sus pensamientos en paralelo. Hay seis instrucciones diferentes, cada una de las cuales se diferencia por un «sombrero» de distinto color.

Este sistema extraordinariamente simple, se está utilizando actualmente en las grandes corporaciones de todo el mundo y también en las escuelas. Este método abrevia las reuniones a un cuarto o menos de la mitad del tiempo anteriormente empleado. Produce un pensamiento más constructivo. Elimina las batallas de egos que tenían lugar en las reuniones.

Este método también simplifica el pensamiento, separando cada rama a la que luego se le presta atención por separado. El equilibrio químico que se ha de mantener en el cerebro hace imposible que podamos utilizar todos los modos de pensamiento a la vez. El australiano John Culvenor escribió un ensayo en el que demostraba que los ingenieros de seguridad a los que se les había enseñado el método de los seis sombreros rendían el doble que los que no conocían el método.

No es necesario ser perfecto

Si pretendes ser perfecto la complejidad de la tarea te desbordará. A veces, puede que baste con hacer un buen trabajo.

* Trad. cast.: Barcelona, Paidós, 1995.

«1 Trad. cast.: Barcelona, Granica, 1997.

Los errores no se pueden aceptar, pero la búsqueda de la máxima perfección puede suponer una complicación mayor de lo que realmente merece la pena.

Si empiezas a escribir el libro perfecto no lo acabarás nunca. Llevaría tanto tiempo, que cuando hubieras completado tus ideas, éstas ya habrían cambiado y tendrías que volver a empezar.

Al indicar que no es necesario ser perfecto no quiero decir que se puedan aceptar los errores. No debe existir tolerancia alguna hacia éstos. Significa que cuando algo no contiene errores toda vía se puede pulir una y otra vez. Esto añade más valor, pero también más complicación.

Hacer las cosas muy despacio

Cuando te sientes oprimido por la complejidad de algo, hacer las cosas muy despacio puede ser una ayuda. Se requiere mucha disciplina y concentración. Imagino que el tranquilizante valor de los ejercicios chinos de Tai Chi es justamente éste. Hacer las cosas muy despacio ayuda a aclarar la mente y a simplificar. Es una forma de meditación.

También puede que cuando la mente está mínimamente ocupada, como cuando se hacen las cosas despacio, sea más capaz de producir ideas nuevas. Esta es la razón por la que muchas personas dicen tener buenas ideas cuando la mente está al mínimo rendimiento, como cuando te estás afeitando, realizando algún pasatiempo, etc. Concentrarse en otra cosa que no sea lo que te preocupa puede conducir a un pensamiento más claro y simple.

Es posible que la mente tenga mejores ideas cuando no está intentando tenerlas.

La claridad es la simplicidad de percepción.

Aclarar

La claridad y la simplicidad están unidas. Utilizar unas gafas cuando son necesarias, hace que un mundo borroso se vuelva mas nítido.

¿Cuál es aquí la situación?

¿Qué necesitamos hacer realmente? ¿Qué está pasando?

Las preguntas de este tipo pueden ayudarnos a aclarar las cosas. También podemos añadir la costumbre de expresar los pensamientos en palabras, tal como indicamos al principio de este capítulo. Respondemos a esas preguntas con una respuesta oral clara.

**¿Es la finalidad
última de la
simplicidad
diseñar una vida
sencilla?**

Capítulo 14

▪ **La vida sencilla**

**¿Hasta qué
punto es
sencilla una vida
sencilla?**

Cada uno de los enfoques, métodos y sugerencias expuestos en este libro se puede aplicar fácilmente en el diseño de una vida más sencilla, así como en el de cualquier otra cosa que se desee simplificar. Sólo necesitas tener claros tus valores, prioridades y consideraciones.

Los sueños y la realidad

Hay muchas personas que viven una vida sencilla, porque no tienen otra opción.

Hay personas que han elegido deliberadamente vivir una vida sencilla.

Otras, ansían genuinamente vivir una vida sencilla.

Hay muchas personas que sueñan con una vida sencilla, siempre y cuando nunca tengan que hacerla realidad.

Hay muchos «expertos» en vidas sencillas.

Hay muchos libros sobre «vidas sencillas».

Cualquier libro sobre simplicidad se supone que habrá de tener un capítulo más o menos largo que trate de la «vida sencilla». Este libro no lo tiene.

No soy un experto en la «vida sencilla». De hecho, mi vida es tan complicada, que he tenido que convertirme en un experto para conseguir que mi compleja vida sea un poco menos complicada. Tengo muchos proyectos diferentes en muchos campos y en países de todo el mundo.

Todos los métodos, enfoques y procesos de este libro se pueden utilizar para «diseñar» una vida más sencilla. Por ejemplo, el proceso de «eliminar» te sugiere que elimines todos aquellos aspectos que ya no son esenciales. El enfoque de «desear» sugiere que diseñes mentalmente una vida ideal y que luego la compares con la que ya tienes. Se pueden probar todos estos enfoques.

Dejando a un lado el nivel de la «supervivencia», estamos más intimidados y oprimidos por las oportunidades que por las exigencias.

Existe una gran complejidad de tentaciones y oportunidades, generadas por el miedo al aburrimiento.

La complejidad de la vida

En cualquier sistema donde la «adherencia» y la «no adherencia» no son simétricas, aumenta la complejidad. En la vida adquirimos responsabilidades, hábitos, posesiones, relaciones, necesidades, etcétera, con mucha más facilidad que nos desprendemos de ellas. Esto forma parte de la riqueza y el goce de la vida, pero también de su complejidad.

Los proyectos, una vez han comenzado, tienen su propio ímpetu y exigencias. Si aprendes a esquiar, pronto disfrutarás del esquí. Eso significa que durante dos semanas al año te verás impulsado a ir a esquiar. Si aprendes a jugar al golf, al final acabarás siendo bastante bueno. Esto implica que tendrás que llevarte los palos de golf a dondequiera que vayas de vacaciones. Si te gustan los vinos gastarás más dinero en vinos durante el resto de tu vida del que en realidad necesitarías.

Las oportunidades siempre nos están «acechando». Un joven ve a una mujer atractiva en una fiesta y se siente impulsado a conocerla. Lees una buena crítica de una obra en una revista y te sientes motivado para ir a verla. Tus amigos te recomiendan un restaurante y vas a probarlo. Una zona de vacaciones se pone de moda y todos hablan de ella, tú también querrás conocerla.

Dejando a un lado el nivel de «esforzarse por sobrevivir», tenemos más presión por las oportunidades que por cualquier otra razón.

El atractivo de una vida sencilla

El atractivo de una vida sencilla es que ya no te acechan las oportunidades y las emociones. Disfrutas de las cosas sencillas mucho más a fondo. Si pasas algún tiempo en un país lejano, acabas apreciando a la gente del lugar. Ya no anhelas conocer al último escritor de moda en una cena. Ya no te preocupa que no te hayan pedido formar parte de un comité específico.

Sólo cuando tienes dolor de cabeza sabes que no tenerlo es un valor muy apreciado.

«No tener dolor de cabeza» es el mayor deseo de tu vida, cuando estás padeciendo una fuerte migraña. Esto probablemente se pueda aplicar de igual modo al mareo. No obstante, cuando no tienes dolor de cabeza o no estás mareado, ¿vas por ahí diciendo «es maravilloso no tener dolor de cabeza (o mareo)»??

El atractivo de una vida sencilla parece más fuerte cuando es más remoto. Muchas veces digo que me gustaría vivir de «amor y queso de cabra» en una isla. (Tengo una isla.) No obstante nadie me cree porque están seguros de que no voy a abandonar los proyectos en los que estoy interesado. Realmente lo digo en serio. De todos modos, también me temo que acabaría aburriéndome.

Hay personas que han tenido el valor de seguir sus sueños y han obtenido muy buenos resultados. Otras, lo han intentado durante un tiempo y han decidido que ese tipo de vida no era para ellas.

La complejidad de una vida sencilla

La ley de Parkinson decía que el «trabajo se expande para llenar el tiempo asignado al mismo». Debería haber una ley de la complejidad que dijera la siguiente:

«Siempre se creará la suficiente complejidad para llenar la necesidad de complejidad.»

En la «vida aparentemente sencilla» de los monasterios y conventos existen capas de complejidad en las relaciones personales, jerarquías, desaires, disputas territoriales, etc. Lo que a simple vista puede resultar sencillo, en el fondo puede ser cualquier cosa menos eso.

¿Qué podría ser más sencillo que encender la luz y tener luz, calor para cocinar, calor para calentarse, refrigeración, etc.? Si tienes que obtener todas estas cosas sin electricidad, la vida se vuelve mucho más complicada. Fabricarte el papel con periódicos viejos es mucho más complicado. Si cultivas tú mismo todas las verduras, puede que sepan mejor, pero es mucho más laborioso que comprarlas en el supermercado.

En lugar de simplemente encender la luz, te han de interesar otras formas más complicadas de obtener la luz, el calor y el frío. Esta complejidad te protege de preocuparte por otras cosas más complicadas.

La «vida sencilla» no es tan sencilla. Sin embargo, si la complejidad está bajo control, puede ser agradable y cautivadora y hay cosas que puedes hacer. De alguna manera, nos parece normal tener siempre tantas cosas que hacer que no tenemos suficiente tiempo para las distracciones «normales». Estamos demasiado distraídos con la mecánica de la supervivencia.

Hay momentos en los que está de moda ser un rebelde, un marginal, un anarquista, etc. Esto significa alguien que rechaza la conducta normal de la sociedad y desea «ir a su aire». Normalmente, los que rechazan las restrictivas normas de la sociedad aceptan otro nuevo conjunto de reglas, muchas veces más duras. Hay un uniforme para ser un inconformista o un hippie. Se espera que tengas un cierto tipo de conducta, que tengas pensamientos «uniformes» y que cites a ciertos filósofos. Un día, en un festival de música, una joven le dijo a su compañero: «Llevas una camisa repugnantemente limpia».

No hay nada de malo en semejante conducta. Sólo has de indicar a la sociedad y a ti mismo que eres un inconformista. Has de ser reconocible para los demás que comparten tus ideas, ¿por qué han de estar solos los inconformistas? Has de tener temas de qué hablar y otras cosas en común.

En una vida sencilla tienes el control de la complejidad elegida para la supervivencia, en lugar de estar bajo la presión de la complejidad de la oportunidad y del mundo que te rodea.

La vida sencilla, frecuentemente conlleva el cambio de un tipo de complejidad a otro. La gran diferencia es que ya no «tienes que hacer cosas» porque los demás esperan que las hagas. Ahora, haces lo que quieres y lo que necesitas para sobrevivir.

No hay razón para que no se prefiera la «complejidad de la simplicidad» a la opción de la «complejidad de la complejidad».

Los artesanos hacen labores muy complicadas. La complejidad de dichas tareas suele llenar sus vidas de simplicidad.

**Ciertas reglas
no se han de
obedecer, pero
es útil tenerlas
en cuenta.**

**El propósito de
una norma
puede ser
recordarnos lo
que hay detrás
de ella.**

Capítulo 15

- **Las diez reglas de la simplicidad**

Para conseguir simplicidad has de desearla. Si quieres conseguir simplicidad has de concederle mucho valor.

Regla 1. Has de conceder mucho valor a la simplicidad

Esto parece bastante sencillo. De hecho, muy pocas personas le conceden un gran valor a la simplicidad. Le dan un cierto valor, pero suele ser de segundo orden. Una operación ha de ser eficaz o ha de ahorrar dinero. Si también puede ser sencilla tanto mejor, pero siempre que la simplicidad no interfiera con los otros valores. Cuando las cosas son muy complicadas, a menudo deseamos la simplicidad, pero cuando no lo son, rara vez nos esforzamos en simplificar algo. La simplicidad no suele ser el objetivo principal. Si no le das mucho valor a la simplicidad, no es probable que ésta se produzca.

Regla 2. Has de tener la determinación de buscar la simplicidad

Has de estar motivado y tener la determinación de hacer un esfuerzo activo para simplificar las cosas. No basta con apreciarla si está presente. Has de hacer que las cosas sean sencillas de una forma activa. La simplicidad no es un lujo que se añade a otras cosas. El impulso o la motivación para simplificar ha de surgir de tu actitud. Esta actitud también ha de ser fomentada por la organización responsable o por la persona que ha expuesto el diseño. Es necesario invertir tiempo, energía para pensar, esfuerzo para diseñar y dinero para simplificar las cosas. A las personas les gusta bastante la simplicidad si no cuesta nada, pero, en general, no están dispuestas a invertir nada para simplificar algo.

La simplicidad se ha de diseñar. Para diseñar algo necesitas saber exactamente qué es lo que tienes entre manos y qué es lo que intentas conseguir. No necesitas todo lo que tienes.

Regla 3. Has de comprender muy bien el asunto

Has de saber muy bien lo que estás intentando hacer. Has de tener muy claros los valores. Has conocer a fondo las múltiples consideraciones en las que has de pensar. Si estás intentando comprender una situación o proceso, has de conocerlo muy bien. Si no es así, el resultado de tus esfuerzos será el «simplismo», en vez de la simplicidad. La verdadera simplicidad procede de un buen entendimiento. Anteponer la simplicidad al verdadero entendimiento no sirve de nada. La simplicidad que tiene valor es la que viene tras la comprensión.

Regla 4. Has de diseñar alternativas y posibilidades

Se ha de poner el énfasis en el diseño. El análisis juega un papel importante en la simplificación, pero al final has de diseñar una forma de avanzar. Ese diseño del proceso requiere creatividad y pensamiento lateral. No se trata de diseñar el «camino correcto», sino de diseñar alternativas y posibilidades y luego seleccionar una de ellas. La primera idea que pasa por la cabeza no siempre es la mejor. Esta es la razón por la que es tan importante seguir pensando y producir más posibilidades.

Regla 5. Has de desafiar los elementos existentes y descartarlos

Todo se ha de poner en tela de juicio. Todo ha de justificar su existencia. Los sistemas y operaciones tienen la tendencia natural a ser cada vez más complicados. Las cosas que antes se necesitaban, puede que ya no sean necesarias. Cuando algo no puede justificar su existencia se ha de eliminar. Si deseas conservar algo por mera tradición, ha de ser una decisión consciente.

Modifica, si no puedes empezar de cero.

Los conceptos son la forma propia de la mente humana de simplificar el mundo que tiene a su alrededor.

Regla 6. Has de estar preparado para empezar de cero

Es mucho más fácil y tentador tratar de modificar una operación o estructura existente para simplificarla. Sin embargo, a veces, has de ser capaz de empezar de nuevo desde el principio. Has de tener claro lo que quieres hacer y luego comenzar a diseñar una forma de hacerlo, sin tener en cuenta el sistema anterior. Es más difícil, más caro y menos probable que sea aceptado. De modo que tendrás que demostrar los beneficios del nuevo sistema sugerido y explicar por qué con la modificación nunca se obtendrán los mismos resultados. Esta reestructuración puede aplicarse a toda una operación o a una parte de ella.

Regla 7. Has de usar conceptos

Los conceptos son la forma en que la mente humana simplifica el mundo que la rodea. Si no usas conceptos, trabajas con el detalle. No es posible avanzar lateralmente si observas un detalle tras otro. Has de volver a un concepto, y luego, partiendo del mismo, buscar otra forma de avanzar. Los conceptos proporcionan la primera etapa del pensamiento para establecer el rumbo y el propósito general. Una vez lo has conseguido, puedes hallar otras formas de transmitir ese concepto con ideas específicas y detalles concretos. Recuerda que éste es el propósito concreto de que los conceptos sean generales, vagos y confusos. Así es como funcionan.

Si la simplicidad es un valor real, has de estar dispuesto a renunciar a otros valores reales, a fin de ganar en simplicidad.

¿Para quién se diseña la simplicidad?

¿Quién se va a beneficiar de esta?

Regla 8. Puede que tengas que dividir las cosas en unidades más pequeñas

La organización de una unidad más pequeña es, sin lugar a dudas, más sencilla que la de una más grande. Las unidades más pequeñas se organizan para cumplir un propósito mayor. Este proceso implica descentralizar y delegar. A fin de comprender algo, es posible que tengas que dividirlo en partes más pequeñas, a través del análisis o de la conveniencia. Los sistemas complicados funcionan mejor cuando existen sistemas secundarios, que tienen organizaciones más simples que se integran en el conjunto (como las diminutas células del cuerpo humano).

Regla 9. Has de estar dispuesto a renunciar a otros valores por la simplicidad

Un sistema que trata de ser muy completo, también puede ser muy complejo. Puede que hayas de renunciar a esa totalidad en pro de la simplicidad. Entonces diseñas un sistema paralelo para encargarte de las excepciones. Mientras los errores sigan siendo inaceptables, puede que tengas que cambiar la perfección por la simplicidad práctica. La simplicidad es un valor real y puede que tengas que renunciar a otros para conseguirla. Este tipo de trueque requiere un sentido claro de los valores y prioridades. En general, no es posible tenerlo todo, así que se ha de elegir entre diferentes valores. Es importante ser consciente de las decisiones que tomas.

Regla 10. Has de saber para quién se está diseñando la simplicidad

¿Se está diseñando la simplicidad para los usuarios (clientes) de un sistema o para los operadores (propietarios) del mismo? ¿La simplicidad es para favorecer la producción o para facilitar el mantenimiento? ¿Se busca la simplicidad para facilitar el funcionamiento o para ahorrar costes? Un cambio en la complejidad puede significar que el sistema se ha facilitado mucho para el cliente, pero se ha vuelto más complicado para el operador. A veces, sucede a la inversa. ¿Quién se supone que se ha de beneficiar de esta simplificación? Si no se van a beneficiar todos, ¿quién va a ser?

La complejidad perjudica a todos. Por consiguiente, la simplicidad nos concierne a todos. ¿Por qué no dejamos que todo el mundo colabore?

Apéndice

La campaña nacional (y local) para la simplicidad de Edward de Bono

A veces, los sentimientos generales se han de concretar a través de acontecimientos o acciones específicas. El propósito de la sugerida «campaña para la simplicidad» es la propia simplicidad.

La intención

Se espera integrar este libro en las campañas nacionales para la simplicidad. Esto implicaría una colaboración con los periódicos nacionales, la radio y la televisión. También podría suponer una colaboración con otras organizaciones, que consideren que la simplicidad es un valor importante. Estas cosas llevan tiempo y pueden llegar a tener éxito en otros países o quizá no lleguen a cuajar. Por ejemplo, en Australia, la campaña correría a cargo del Instituto De Bono, que se ha instalado en Melbourne con los fondos de la Andrews Foundation.

Paralelamente a las campañas nacionales, también puede haber campañas locales, que se realizan en cooperación con las emisoras de radio y los periódicos de la zona. Estas se pueden establecer, aunque no exista una campaña nacional. También es posible coordinar una campaña para la simplicidad con una sola organización, ya sea una corporación comercial, una entidad pública o incluso una escuela. El marco para una campaña local se expone aquí. Las campañas locales o a pequeña escala, no tienen por qué esperar a las de índole nacional.

El nombre

A fin de que exista una coherencia y de que todas las campañas locales sean vistas como una sola, el nombre que se debería utilizar es:

La campaña para la simplicidad de Edward de Bono.

Esto también asegura que se sigan los principios aquí expuestos.

Además, el nombre tiene un cierto marketing y credibilidad en estos momentos. Es muy importante que se asocie al pensamiento lateral.

Las campañas para la simplicidad se pueden organizar a nivel nacional, local, en una comunidad o dentro de una organización en particular. También habrá una campaña en Internet.

Todo aquél que desee organizar una campaña para la simplicidad puede escribirme, dándome detalles, antecedentes y planes y le remitiré una licencia simple (sin coste alguno) para poder utilizar el nombre (véase la página 6 para pedir información). El nombre es una «marca de imagen», no una franquicia territorial. El uso de este nombre por parte de una organización en una zona, no excluye que otras también puedan usarlo dentro de la misma área.

La campaña

El público en general (o una comunidad u organización local) está invitado a presentar ideas para «simplificar». Se puede usar

el siguiente texto para esta invitación.

El mundo es cada vez más complicado. Los procedimientos y el funcionamiento de las cosas son cada vez más complejos. Todo esto crea ansiedad, frustración, dificultades y agotamiento mental. A veces, es necesario ser casi un genio para hacer las cosas más sencillas. Parece que hay muchas personas haciendo cosas complicadas, pero muy pocas que estén intentando simplificarlas. Esta campaña es una invitación para que te conviertas en una de esas personas que intenta hacer que las cosas sean más simples. Todos tenemos mucho poder mental, si queremos usarlo. Estás invitado a hacer uso de tu poder mental para simplificar las cosas.

Edward de Bono

Este texto puede formar parte de la invitación a unirse a la campaña, pero tampoco es necesario. La invitación se puede editar en los periódicos, emitir por radio, colgar en un tablón de anuncios, anunciar en publicaciones locales, etc. Yo estaré dirigiendo la campaña por Internet en <http://www.edwdebono.com/>.

No todas las personas se sienten capaces de tener ideas creativas. Sin embargo, todos podemos indicar alguna cosa que realmente requiera simplificación. Todo aquel que ha padecido la complejidad sabe exactamente dónde está el fallo.

Las tareas

Hay dos tareas separadas. Puedes probar las dos, una de ellas o remitir ideas para ambas tareas.

Tarea A

Estás invitado a señalar un área que te parezca muy complicada. Señala esa área que requiera simplificación. Puede ser un procedimiento, una regulación o una forma de hacer las cosas. Sencillamente di: «Esta cosa (área, asunto o procedimiento) se ha de hacer de un modo mucho más sencillo». No hace falta que digas cómo. Basta con que indiques un área que requiera simplificación. Eso ya tiene mucho valor. No has de exponer ideas sobre cómo hacerlo. Esas ideas forman parte de la tarea B. Basta con indicar el área compleja.

Has de describir por qué crees que es compleja. No has de suponer que la persona que lea tu sugerencia sabrá de qué se trata.

Así que, te ruego que indiques de qué manera esa área (o asunto) es complicada. Esto es muy importante. «Es demasiado complicada porque...»

Las sugerencias para hacer algo de una forma más sencilla han de ser: simples, eficaces, prácticas y aceptables.

Un enfoque más sencillo, pero que no satisfaga las necesidades, no sirve de mucho.

Tarea B

Aquí se te invita a remitir ideas sobre cómo puedes hacer que algo sea más sencillo. Esta tarea requiere pensamiento creativo para poder ofrecer una forma más sencilla de hacer las cosas. Estás invitado a remitir sugerencias que ayuden a simplificar. En la tarea A bastaba con señalar alguna área complicada. En la tarea B se espera que expongas ideas prácticas y sencillas: «Haría esto de este modo...».

Al realizar la tarea B tendrás que tener en cuenta los siguientes pasos.

- i. Describe por qué el método existente es complicado (no su pongas que el lector o jurado ya lo sabe).
2. Expón tu sugerencia para simplificar, de la forma más clara posible.
3. Describe los beneficios, el sentido práctico y la posible aceptación de tu sugerencia.
4. Enumera las desventajas y las posibles dificultades de tu sugerencia.
5. Sugiere los pasos prácticos a seguir para que tu sugerencia funcione.

La sugerencia ha de ser legible, de lo contrario se perderá el valor de tu pensamiento. Esto significa mecanografiar el texto o si se escribe a mano, hacerlo en mayúsculas o con buena letra. Las sugerencias han de ser lo más breves posible y nunca deberán ex ceder de una página.

Las tareas A y B son bastante distintas y se pueden juzgar por se parado. De modo que si deseas tratar del mismo asunto en ambos casos, las sugerencias para cada una de las tareas han de estar bien diferenciadas, no obligues al jurado a que tenga que remitirse a la sugerencia de la tarea A.

Jurado

Se habrá de establecer un jurado local. Cuando sea necesario, una sugerencia técnica se podrá remitir a un experto en ese campo.

Para las personas que remitan ideas, será útil saber cómo se van a evaluar.

Los jueces pueden seleccionar a un ganador y una escala de segundos puestos. Podrán elegir a un ganador y hacer varias «menciones de honor». Cuando la campaña se lleve a cabo a través de un periódico o de una emisora de radio, se puede proponer que sea «la mejor idea de la semana». Hay muchas variaciones posibles.

Se juzgará en base a las siguientes directrices:

Para la tarea A

1. La importancia básica del área de dificultad elegida. Por ejemplo, cómo organizar los servicios de emergencia en un supermercado, podría ser más importante que pensar dónde puede dejar el perro el cliente cuando va a comprar. La importancia también puede hacer referencia al número de personas afectadas. Algo que afecta a muchas personas cada día es importante, aunque pueda parecer trivial.
2. El grado de complicación en el proceso, área o asunto. No basta con que alguien sugiera que se debería mejorar algo. Todo se puede mejorar. Se ha de señalar la complejidad de las cosas tal como son ahora. Cuanto más complicado el asunto, mayor valor tendrá la sugerencia.
3. La claridad y la simplicidad de la expresión.

Una idea que tenga fuerza, también habrá de ir acompañada de los pasos para ponerla en práctica, puesto que la acción vale más que la teoría.

Para la tarea B

1. El «poder» de la simplicidad de la idea. Una sugerencia verdaderamente simple, vencerá a otra que no lo sea tanto. El cambio que ha de aportar la simplificación ha de ser notable. El cambio por el cambio no tiene mucho valor.

2. La eficacia de la idea. ¿Funcionará realmente la idea? ¿Cumple la alternativa sugerida todos los requisitos y comprende todo lo que se abarcaba antes? Una sugerencia que simplifica las cosas haciendo sólo la mitad del trabajo no tiene mucho valor.

3. El sentido práctico de la idea. ¿Se puede poner en práctica dicha idea? Una idea que dependa de una tecnología nueva o que todavía no se haya inventado no tiene mucho valor. El coste de la sugerencia también es importante. Una sugerencia que supone un gran dispendio no suele ser muy práctica.

4. La claridad y la sinceridad en la exposición de las ventajas y desventajas de la sugerencia es un factor importante para la selección. También lo es la evaluación de la «aceptación» de la idea. ¿Estarán dispuestas a aceptarla todas las personas que tengan que hacer uso de ella?

5. Los jueces concederán un gran valor a los «pasos para poner en práctica» la idea.

Resumiendo, los jueces puntuarán más alto las ideas que sean:

- simples,
- eficaces,
- prácticas.

A veces, la contribución es una recompensa en sí misma. El reconocimiento del valor de una idea es la mayor recompensa. Los retos de la implicación y la realización también son satisfactorios.

Premios y recompensas

Los ganadores de las campañas tendrán la recompensa de ver publicadas sus sugerencias con su nombre. Cuando sea posible, se publicarán más sugerencias, en lugar de publicar sólo las de los ganadores.

Los organizadores locales también pueden decidir otorgar otras recompensas, posiblemente bajo el patrocinio de empresas locales. Se otorgará la categoría de «héroe» a los ganadores, Du Pont lo hace con las personas creativas.

A los ganadores se les darán copias de este libro, de otros libros o de los dos sencillísimos juegos (el juego de la L y el juego de los 3 puntos), para más detalles véase la información de la página 57.

Si es viable, la organización me enviará una lista de los ganadores y les enviaré un diploma especial o una «medalla De Bono». Esto dependerá enteramente del volumen y del número de participantes.

La persona que remita una idea tiene todos los derechos sobre la misma. Si se puede patentar o registrar, el trámite correrá a cargo de la persona que la haya enviado. Hay que recordar que muchas personas tendrán ideas similares y que nadie debe acusar a otro de habérsela robado.

Si la calidad de las ideas es lo bastante alta, puede que se haga una recopilación de sugerencias y se editen en un libro.

Todo esto son posibilidades no promesas. Gran parte de ello dependerá de cómo se realicen las campañas para la simplicidad.

A los cazadores se les suelen conceder estaciones concretas para practicar la caza. Los cazadores de ideas sencillas se pueden beneficiar del enfoque de una estación de «pensamiento» específica.

Duración y frecuencia

La duración y la frecuencia de las campañas para la simplicidad dependerán mucho del entorno. Una campaña llevada a cabo en una corporación, puede durar varios meses cambiando de enfoque cada semana. Una campaña a nivel nacional o regional, conducida por un periódico o una emisora de radio, puede durar unas seis semanas y cada semana se publicarían las mejores sugerencias y recordatorios. También se podría dirigir una campaña muy corta que no durara más de dos semanas. En tal caso la se lección y publicación de las sugerencias ganadoras tendría lugar algún tiempo después del período de duración de la campaña.

La campaña podría ser un acontecimiento excepcional o repetirse cada año durante cierto tiempo.

Hasta se podría crear el «día de la simplicidad», para que todo el mundo j exponer sus ideas para simplificar las cosas.

Hay muchas variaciones posibles.

Empleo de material

El material expuesto en este libro forma parte de los derechos de autor. Se puede solicitar una licencia especial para utilizarlo. El uso comercial del mismo se puede negociar. En el mundo existe la necesidad de simplificar. Es necesario que haya más personas que hagan un esfuerzo para simplificar las cosas. Las campañas para la simplificación que he sugerido son un paso en esa dirección.

Edward De Bono Simplicidad

Todos nos sentimos abrumados por la complejidad de las cosas que nos rodean. Casi nadie emplea más de la décima parte de las prestaciones de su vídeo. Y en nuestras legislaciones, constantemente se introducen rectificaciones y enmiendas que muchas veces no tienen más razón de ser que su propio estatuto jurídico. No obstante, aunque todos ansiamos una mayor simplicidad, resulta extraordinariamente difícil conseguir que nuestras vidas sean más sencillas. En este libro, Edward De Bono, con su característica claridad, demuestra que es posible hacerlo.

Muchas de las complicaciones que sufrimos en nuestra vida cotidiana desaparecerían al preguntarnos si la razón original de algo todavía resulta pertinente. Por ejemplo, ¿es necesario conservar el corte en la parte posterior de las chaquetas masculinas, una costumbre que proviene de la época en que se viajaba a caballo? Del mismo modo, sería conveniente tratar de conseguir nuevos marcos que nos ayuden a darnos cuenta de que muchas veces buscamos soluciones a algo que en realidad no es un problema. Por ejemplo, ¿por qué ciertos científicos espaciales gastaron una fortuna tratando de inventar un bolígrafo que escribiera contra la fuerza de la gravedad cuando en esas situaciones se puede utilizar lápices? Se trata de nuevas opciones que nos ayudarán a rechazar las ideas recibidas y a escapar de la tiranía de ciertos «expertos». Porque la simplicidad sólo es peligrosa cuando aún no sabemos muy bien de qué estamos hablando. Cuando todo está claro, resulta ser una herramienta inmensamente poderosa.

Edward De Bono, creador del pensamiento lateral, ha ocupado varios cargos en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard. Es también autor de Ideas para profesionales que piensan, El pensamiento práctico, Seis pares de zapatos para la acción, Más allá de la competencia, La revolución positiva, El pensamiento creativo, El pensamiento lateral, El pensamiento positivo, Manual de sabiduría, Cómo enseñar a pensar a tu hijo, Cómo atraer el interés de los demás, Lógica fluida y Aprende a pensar por ti mismo, todos ellos igualmente publicados por Paidós.

ISBN 84-493-0823-2 / 47115 9 788449 308239

PAIDÓS PLURAL PAIDÓS PLURAL PAIDÓS PLURAL